Carl-Hans Heynen

DIE KOORDINATION DEZENTRALER ENTSCHEIDUNGEN

Ein verhaltenstheoretischer Ansatz zur Analyse der Koordination von Marketing-Entscheidungen

1975

DIE KOORDINATION DEZENTRALER ENTSCHEIDUNGEN

Ein verhaltenstheoretischer Ansatz zur Analyse der Koordination von Marketing-Entscheidungen

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
durch den Fachbereich
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Westfälischen Wilhelms-Universität
zu Münster

vorgelegt von
Carl-Hans Heynen
aus Düsseldorf
1975

Erster Berichterstatter:	Prof. Dr. H. Meffert
Zweiter Berichterstatter:	Prof. Dr. H. Wagner
Dekan:	Prof. Dr. E. Helmstädter
Tag der mündlichen Prüfung:	28. Mai 1975

Meinem Vater

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

INHALTSVERZEICHNIS

		Seite
A	EINLEITUNG	1
	1 Koordination als Problem der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie	1
	2 Dimensionen einer Koordinationsanalyse	7
	21 Koordination als entscheidungslogisches Problem	7
	22 Koordination als "psycho-logisches" Problem	12
	3 Zielsetzung und Gang der Untersuchung	17
B	DAS MARKETING-LEITUNGS-SYSTEM (MLS) ALS BEZUGSMODELL DER KOORDINATIONSANALYSE	23
	1 Systemtheoretische Grundlagen	23
	2 Das MLS als funktionales Subsystem im Mikro-Marketing-System	28
	3 Die Variablen des MLS	33
	31 Input- und Output-Variablen	33
	32 Intervenierende Variablen	36
C	PROZESSE UND EINFLUSSGRÖSSEN DER KOORDINATION IM MLS	42
	1 Koordinationsprozesse im MLS	42
	11 Prozeßmerkmale	43
	12 Typologie der Koordinationsprozesse	47
	121 Koordinationsarten der Organisationsliteratur	47
	122 Dimensionen zur Bildung idealtypischer Koordinationsarten	50
	123 Dominante Mischformen der Koordination im MLS	53
	13 Strategien und Taktiken der Marketing-Entscheider im Koordinationsprozeß	57

Seite

131 Strategien im Rahmen von Koordinationsverhandlungen 57

132 Manipulative Taktiken 61

133 Adaptive Taktiken 68

2 Koordinationsdeterminanten 72

21 Systeminput 74

211 Marketing-Ziele 75

2111 Typen und Funktionen 75

2112 Marketing-Ziele als Daten für den Koordinationsprozeß 84

2113 Marketing-Ziele als Entscheidungstatbestände im Koordinationsprozeß 85

2114 Die beschränkte Relevanz autorisierter Marketing-Ziele 93

212 Marketing-Budgets 97

213 Marketing-Informationen 101

214 Umweltdaten 106

22 Systemelemente 115

221 Das Entscheidungs- und Problemlösungsverhalten des Organisationsteilnehmers 116

222 Individuelle Prädispositionen 124

223 Gruppeneinflüsse 131

23 Systemstrukturen 136

231 Rollenstruktur im MLS 137

2311 Elemente der Rollenanalyse 137

2312 Die Bedeutung der Rollenkonformität 142

232 Machtstruktur im MLS 143

2321 Machtgrundlagen und -ausübung 143

2322 Die Bedeutung der Machtverteilung 148

233 Kommunikationsstruktur im MLS 151

2331 Merkmale der Kommunikationsstruktur 152

2332 Die Bedeutung der Kommunikationsbeziehungen 156

Seite

234 Sozio-emotionale Struktur im MLS 160

2341 Typen und Merkmale sozio-emotionaler Beziehungen 160

2342 Die Bedeutung des Koordinationsklimas 163

3 Koordinationsergebnisse des MLS 167

31 Bewertung des Systemoutputs durch Kriterien der Leistungswirksamkeit 169

311 Grundkomponenten der Leistungswirksamkeit 170

312 Marketingspezifische Leistungswirksamkeitskriterien 172

313 Koordinationseffektivität und Koordinationseffizienz 174

32 Systemoutput als "kybernetische" Koordinationsdeterminante 180

D PRAXISRELEVANTE STRUKTURIERUNGSALTERNATIVEN ZUR STEUERUNG DER KOORDINATIONSPROZESSE 186

1 Leitungssysteme und Gliederungsprinzipien als elementare Bausteine von Marketing-Organisationen 186

2 Koordination durch funktionale Stab-Linien-Systeme 189

21 Grundmerkmale 189

22 Konsequenzen für die Effektivität und Effizienz der Koordination 189

3 Koordination durch Produkt-Management 195

31 Grundmerkmale 195

32 Organisatorische Einordnung des Produkt-Management 197

321 Produkt-Management in funktionsorientierten Marketing-Organisationen 197

322 Produkt-Management in funktions- und produktorientierten Marketing-Organisationen (Matrix-Organisation) 199

323 Produkt-Management in produktorientierten Marketing-Organisationen (Spartenorganisation) 202

Seite

33 Konsequenzen für die Effektivität und Effizienz der Koordination 204

4 Koordination durch Teams 212

41 Ziele, Merkmale und Bedeutung von Team-Konzeptionen 212

42 Konsequenzen für die Effektivität und Effizienz der Koordination 218

E SCHLUSSBEMERKUNG: ZUM PROBLEM DES SYSTEM DESIGN VON MARKETING-ORGANISATIONEN 225

Literaturverzeichnis 232

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

		Seite
Abb. 1:	Dimensionen zur Abgrenzung der Koordinationsanalyse	19
Abb. 2:	Schema zum Ablauf der Untersuchung	21
Abb. 3:	Marketing-Subsysteme als vermaschte Regelkreise	31
Abb. 4:	Die Variablen des Marketing-Leitungs-Systems (MLS)	41
Abb. 5:	Elemente typischer Koordinationsprozesse im MLS	45
Abb. 6:	Literaturbeispiele verschiedener Koordinationsarten	48
Abb. 7:	Idealtypische Koordinationsarten	53
Abb. 8:	Strategien und Prozeßverläufe bei Koordinationsverhandlungen	59
Abb. 9:	Flußdiagramm zur heuristischen Suchmethode	120
Abb. 10:	Bereichsintegrierte PM in funktionsorientierter Marketing-Organisation	198
Abb. 11:	Produkt-Management im Rahmen der Matrix-Organisation	201
Abb. 12:	Spartengliederung in der Marketing-Organisation	203

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AcoMJ	Academy of Management Journal
ASQ	Administrative Science Quarterly
ASR	American Sociological Review
asw	Absatzwirtschaft
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BH	Business Horizons
BS	Behavioral Science
CMR	California Management Review
DU	Die Unternehmung
DUZ	Deutsche Universitätszeitung
HBR	Harvard Business Review
HoSP	The Handbook of Social Psychology
HWO	Handwörterbuch der Organisation
HR	Human Relations
IMR	Industrial Management Review
IO	Industrielle Organisation
JoAR	Journal of Advertising Research
JoB	The Journal of Business
JoESP	Journal of Experimental Social Psychology
JoM	Journal of Marketing
JoMR	Journal of Marketing Research
LRP	Long Range Planning
MBR	Michigan Business Review
MIR	Management International Review
MM	Manager Magazin
MR	Management Review
MS	Management Science
NBubD	Neue Betriebswirtschaft und betriebswirtschaftliche Datenverarbeitung
PA	Personnel Administration

PAR	Public Administration Review
PJ	Personnel Journal
PR	Psychological Review
VuB	Der Volks- und Betriebswirt
WiWo	Wirtschaftswoche
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfgSt	Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation

A EINLEITUNG

1 Koordination als Problem der entscheidungs- und system-orientierten Marketing-Theorie

Die Koordination dezentraler, d.h. auf mehrere Personen verteilter Entscheidungen zählt zu den Kernproblemen jeder Unternehmung. Im Marketing besitzt sie darüber hinaus eine ganz spezifische Bedeutung. Ein erster Hinweis dafür ergibt sich bereits aus der Tatsache, daß die Koordination zum ausdrücklichen Definitionsmerkmal des Marketing erhoben wird.

Ohne die noch immer[1] oder schon wieder[2] geführte Diskussion um den Marketing-Begriff übersehen zu wollen, soll die folgende Definition zur Grundlage der weiteren Überlegungen gemacht werden:

> "Marketing ist Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmungsaktivitäten mit dem Zweck einer dauerhaften Befriedigung der Kundenbedürfnisse einerseits und der Erfüllung der Unternehmensziele andererseits."[3] (Im Original ungesperrt.)

Planen, Koordinieren und Kontrollieren als typische Funktionen des Management verweisen zudem auf die Interpretation des Marketing als eine "management philosophy", die den Käufer an den Anfang und das Ende aller unternehmerischen Entscheidungen setzt.

---

1 Vgl. Risse, W., Der Begriff des Marketing und seine Stellung im System der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB 1972, S. 337 ff. Nach Risse ist der Begriff "Marketing" in der BWL und deren Gliederung entbehrlich.

2 Vgl. Sweeney, D. J., Marketing: Management Technology or Social Process? In: JoM,Oct. 1972, S. 3 ff. Sweeney spricht von einer "Identitätskrise" des Marketing.

3 Meffert, H., Artikel: Marketing, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 4, München 1971, S. 383. Ähnliche Definitionen finden sich u.a. bei: Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing - Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, 7. Aufl., Berlin 1974, S. 78 ff.; Hill, W., Marketing, Bd. 1, 2. Aufl., Bern und Stuttgart 1972, S. 57 f.; Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, and Control, 2nd ed., Englewood Cliffs 1972; Bidlingmaier, J., Marketing, Bd. 1, Reinbek 1973, S. 13 ff.

"Denken in ganzheitlichen Zusammenhängen" sowie eine "bewußte Absatz- und Kundenorientierung aller Unternehmensbereiche" präzisieren diesen Ansatz[1] und unterstreichen erneut die Relevanz koordinierter Entscheidungen.

Das Streben nach einer integrierten Vorgehensweise im Marketing gipfelt in der idealtypischen Vorstellung vom optimalen Marketing-Mix.[2] Die "ingredients" sind die vielfältigen Entscheidungstatbestände des absatzpolitischen Instrumentariums, das sich in vier verschiedene Submixe aufgliedern läßt.[3] Im Produkt-Mix lautet die Frage: Welche Leistungen sollen hergestellt und angeboten werden? Im Distributions-Mix: An wen und auf welchen Wegen sind die Leistungen zu verkaufen? Das Kommunikations-Mix umfaßt die Informations- und Beeinflussungsmaßnahmen, die zum Absatz der Leistungen erforderlich sind, und die finanziellen Bedingungen für den Verkauf der Güter und Dienste werden im Kontrahierungs-Mix entschieden.

Auch ohne die Instrumente im einzelnen erörtern zu müssen, wird die Problematik sichtbar, die mit ihrer optimalen Kombination verbunden ist.[4] Genannt seien nur die Interdependenz zwischen den Aktivitäten (Synergie- und Substitutionseffekte), die Prognose der Wirksamkeit sowie die meist unübersehbar große Zahl von Kombinationsmöglichkeiten.

---

1 Vgl. Meffert, H., a.a.O., S. 383 f. Der Managementaspekt im Marketing wird nicht zuletzt in vielen Buchtiteln insbesondere der nordamerikanischen Marketing-Literatur deutlich. Vgl. z.B. Kotler, P., a.a.O.; Howard, J.A., Marketing Management - Analysis and Decision, Homewood, Ill., 1963; Lazer, W. und Kelley, E.J. (eds.), Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, Homewood, Ill. 1967; Boyd, H.W. und Massy, W.F., Marketing Management, New York usw. 1972.

2 Vgl. Borden, N.H., The Concept of the Marketing Mix, in: JoAR, June 1964, S. 2 ff.

3 Vgl. hierzu Meffert, H., a.a.O., S. 385 u. 394 ff.

4 Vgl. auch Dichtl, E., Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, Berlin 1967, S. 142.

Zu diesen sachlogischen Schwierigkeiten bei der Planung des optimalen Marketing-Mix treten weitere hinzu. Sie sind nicht minder schwerwiegend und resultieren aus der Tatsache. daß die verschiedenen Entscheidungen regelmäßig arbeitsteilig und kollektiv vorbereitet bzw. durchgesetzt werden müssen. Insofern bilden die mit dem Verhalten der Organisationsteilnehmer zusammenhängenden Fragen eine zweite Problemschicht des Mix-Gedankens.

Angesichts der managementorientierten Marketing-Definition ist nun zu fragen, wie die Marketing-Theorie in ihren Erkenntniszielen und Aussagesystemen die angeschnittene Koordinationsproblematik berücksichtigt.

Nach herrschender Meinung gilt die moderne Marketing-Theorie als praktisch-normative oder angewandte Wissenschaft.[1] Konsequenterweise versucht sie, die marketingbezogenen Entscheidungsprozesse der Praxis zu unterstützen und zu verbessern. Explikative und explanatorische Sätze bilden hierzu die notwendigen Voraussetzungen.[2] Sie sollen die relevanten Markttransaktionen begrifflich erfassen, systematisch beschreiben und widerspruchsfrei erklären helfen. Erst dann können "Verhaltensvorschriften für den optimalen Einsatz der Marketing-Instrumente abgeleitet werden."[3]

---

1 In dieser Pragmatik stimmt sie mit der heutigen Auffassung von den Erkenntniszielen der allgemeinen BWL überein. Vgl. z. B. Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968, S. 11 ff.; Meffert, H., Betriebswirtschaftliche Kosteninformationen - Ein Beitrag zur Theorie der Kostenrechnung, Wiesbaden 1968, S. 59 ff.; Albach, H., Stand und Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre heute, in: ZfbF, 1967, S. 446 ff.; Wagner, H., Zum Problem der Zielfunktion in einer operationalen Theorie der betrieblichen Kapitaldisposition, Habilitationsschrift Münster 1970, S. 7 ff.

2 Vgl. zur grundsätzlichen Bedeutung der Explikation und Explanation in der BWL auch Moxter, A., Methodologische Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, Köln und Opladen 1957; Fischer-Winkelmann, W. F., Methodologie der Betriebswirtschaftslehre, München 1971.

3 Meffert, H., Artikel: Systemorientierte Absatztheorie, in: Tietz, B. (Hrsg.), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974, Sp. 138 ff., Sp. 140.

Die im Hinblick auf das Wissenschaftsprogramm der Marketing-Theorie jüngste Entwicklung ist durch die "entscheidungs- und systemorientierte Betrachtungsweise" gekennzeichnet.[1]

Der entscheidungsorientierte Ansatz stellt dabei die einzelne Entscheidung in den Mittelpunkt der Analyse. Nach dem Denkmuster "Bewertung von Alternativen"[2] werden zunächst marketingrelevante Entscheidungskriterien (Marketing-Ziele) und mögliche Entscheidungstatbestände (Instrumente des Marketing-Mix) abgegrenzt. Geeignete Marktreaktionsmodelle und Prognoseverfahren sollen dann die Konsequenzen der verschiedenen Handlungsalternativen für die Zielerreichung bestimmen helfen, wobei Umweltkonstellationen als Nebenbedingungen mitberücksichtigt werden. Bei steigender Zahl und Güte derartiger Modelle wird der Entscheidungsträger im Marketing immer häufiger in die Lage versetzt, sein Fingerspitzengefühl durch intersubjektiv nachprüfbare Gesetzmäßigkeiten (nomologisches Wissen) abzusichern oder gar weitgehend zu ersetzen.

Die Krönung des entscheidungstheoretischen Ansatzes wird schließlich durch die Entwicklung konkret-rechnerischer Marketing-Entscheidungsmodelle angestrebt. Durch Einsetzen der für eine bestimmte Situation maßgebenden Ziel- und Umweltgrößen in diese Modelle reduziert sich das mehr oder weniger komplexe Entscheidungsproblem dann auf eine Rechenoperation, an deren Ende das "richtige" Ergebnis steht.

---

1 Vgl. Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, in: G. v. Kortzfleisch (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 167 ff.; vgl. ferner allgemein dazu Kirsch, W., Die entscheidungs- und systemorientierte Betriebswirtschaftslehre - Wissenschaftsprogramm, Grundkonzeption, Wertfreiheit und Parteilichkeit, in: Dlugos, G., Eberlein, G., Steinmann, H. (Hrsg.), Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Gütersloh 1972, S. 153 ff.

2 Vgl. dazu auch Gäfgen, G., Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1963, S. 106 u. 137 ff.

Demgegenüber fällt dem verhaltenswissenschaftlich fundierten Systemansatz im hier diskutierten Wissenschaftsprogramm die Aufgabe zu, die Marketing-Systeme und deren tatsächliche Verhaltensweisen zu analysieren. Die Gewinnung realistischer Basis- oder Grundmodelle[1] ist das erklärte Ziel dieses Forschungsansatzes. Je nach Art der organisationalen Betrachtung lassen sich sog. Mikro- und Makrosysteme unterscheiden und wie folgt charakterisieren.

Makro-Marketing-Systeme[2] umfassen die Elemente Hersteller, Absatzmittler und -helfer sowie Haushalte und beziehen sich auf das Verhalten mehrerer Institutionen. "Es interessieren primär interorganisationale, auf die Verbindung der Distanz zwischen Produktion und Konsumtion zurückführbare Verhaltensinterdependenzen."[3] Anders die Mikro-Marketing-Systeme, die Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind. Sie

> "..erfassen das spezifisch absatzwirtschaftliche Verhalten innerhalb der Unternehmung (Intra-Marketing-System). Intraorganisationale Entscheidungsinterdependenzen (Koordination der Marketingaktivitäten) stehen im Vordergrund."[4]

Die dem Wissenschaftsprogramm der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie gewidmeten Ausführungen zeigen, daß die mit der Entscheidungskoordination verbundenen Probleme zu den wesentlichsten Erkenntniszielen der angewandten Marketing-Theorie zählen. Ferner soll durch die verschiedenen Forschungs-

---

1 Vgl. zur Bedeutung von Grundmodellen auch Heinen, E., a.a.O., S. 33.

2 Vgl. Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, a.a.O., S. 168 ff.; ferner Bell, M. L., Marketing: Concepts and Strategy, 2nd ed., Boston 1972, S. 56 ff. Als Beispiele für Untersuchungen von Makrosystemen: Steffenhagen, H., Konflikt und Koordination in Distributionssystemen - Ansätze einer verhaltenswissenschaftlichen Gleichgewichtsanalyse, Diss. Münster 1972; Kutschker, M., Verhandlungen als Elemente eines verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmens des Investitionsgüter-Marketing, Diss. Mannheim 1972.

3 und 4 Meffert, H., Systemorientierte Absatztheorie, a.a.O.; ferner Bell., M. L., a.a.O., S. 130 ff.

ansätze beiden angedeuteten Problemschichten der Koordination Rechnung getragen werden.

Unter entscheidungstheoretischen Aspekten führt das Koordinationsproblem zu der Frage: Wie läßt sich die jeweils optimale Kombination der Marketing-Aktivitäten bestimmen? Die möglichen Antworten folgen dabei einer mehr normativen Pragmatik. Der systemtheoretische Ansatz sieht, wie er hier verstanden wird, die Koordination als eine Frage nach dem tatsächlichen Verhalten der mit der Koordination befaßten Entscheider im jeweiligen Marketing-System. Zwangsläufig dominiert dabei eine deskriptive Zwecksetzung.[1]

Um zu der angestrebten Verbesserung und Unterstützung realer Koordinationsentscheidungen zu gelangen, bedarf es einer Synthese beider Fragestellungen.[2] Für das Verhältnis der Ansätze zueinander ist die kaum bestrittene Ansicht[3] entscheidend, daß operationale Gestaltungsempfehlungen nur auf der Grundlage realistischer Prämissen und Verhaltenshypothesen abgeleitet werden können. "Verhaltenswissenschaftlich fundierte Systemansätze bilden daher eine notwendige Bedingung für die kritische Überprüfung und erfolgreiche Anwendung entscheidungslogischer Theoriekonzeptionen im Marketing."[4]

---

1 Dieser enge Zusammenhang zwischen Systemansatz und deskriptiver Pragmatik ist im Marketing keineswegs allgemeingültig. So versteht z. B. Bell das Micro Marketing System als normatives Modell, "... that presents an ideal standard toward which current marketing organization should tend in the light of accepted marketing functions." Bell, M. L., a. a. O., S. 155.

2 Vgl. Meffert, H., Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Schenk, K.-E., Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Berlin 1971, S. 174 ff., S. 206.

3 Andere Auffassungen werden dargestellt bei Ulrich, H., Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: v. Kortzfleisch, G., a. a. O., S. 43 ff., S. 46 u. die dortige Literat..

4 Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, a. a. O., S. 168.

2 Dimensionen einer Koordinationsanalyse

Nachdem über die Bedeutung der Koordination als wesentliches Erkenntnisziel der Marketing-Theorie Klarheit besteht, bleibt zu prüfen, ob und wie die in der Literatur diskutierten Beiträge dem Problemgehalt des Untersuchungsgegenstandes gerecht zu werden vermögen. Auf der Grundlage der bisherigen Erörterungen können zum einen entscheidungslogische und zum anderen "psycho-logische"[1] Dimensionen unterschieden werden, in denen eine Koordinationsanalyse generell durchführbar ist.

21 Koordination als entscheidungslogisches Problem

Seit zwei Jahrzehnten steht allein in Deutschland die "optimale Kombination des absatzpolitischen Instrumentariums" in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung.[2] Die beträchtliche Zahl der Veröffentlichungen zu diesem Thema kann daher nicht verwundern. Entsprechend hohe Erwartungen an den Entwicklungsstand diesbezüglicher Modelle scheinen vielmehr -zumindest aus unvoreingenommener Sicht- gerechtfertigt. Da es für die anstehenden Überlegungen lediglich auf die Hauptmerkmale und Anwendungsproblematik der "Koordinationsmodelle" ankommt, kann unter Hinweis auf die Literatur eine detaillierte Darstellung dieser Entscheidungsmodelle unterbleiben.[3]

---

1 Vgl. zum Begriff der Psycho-Logic u. a. Giese, P. J., The Logic of "Symbolic Psycho-Logic", in: BS, 1967, S. 391 ff.

2 Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Der Absatz, 9. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1966, S. 496 ff.

3 Vgl. Meffert, H., Die Anwendung mathematischer Modelle im Marketing, in: Jacob, H. (Hrsg.), Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 14, Wiesbaden 1971, S. 93 ff.; Bass, F. M. et al. (Hrsg.), Mathematical Models and Methods in Marketing, Homewood, Ill, 1961; Stern, M. E., Marketing Planung-Eine System-Analyse, Berlin 1969; Kotler, P., Marketing Decision Making: A Model Building Approach, New York 1971; Rütschi, K., Marketing-Modelle, Systemanalyse, Formalisierung und Aufbau, Winterthur 1972; Thummel, D., Entwicklung einer Konzeption zur Bestimmung des langfristig-strategischen Marketing-Mix, Bern u. Stuttgart 1972; Krautter, J., Marketing-Entscheidungsmodelle, Wiesbaden 1973.

Typisch für die entscheidungslogischen Modelle ist zunächst deren normative Pragmatik. Grundsätzlich versuchen sie alle (freilich auf z. T. sehr verschiedenen Wegen)[1], dem Entscheidungsträger Verhaltensempfehlungen an die Hand zu geben, wie er die einzelnen Marketing-Instrumente in optimaler bzw. befriedigender Weise miteinander kombinieren muß, um bestimmte Ziele zu erreichen. Operationale Marketing-Ziele werden vorausgesetzt.

Je nachdem, ob "nur" die beste Strategie aus einer mehr oder weniger großen Alternativenzahl bestimmt werden soll oder ob gerade die Ermittlung relevanter Alternativen im Vordergrund steht, wird in der Literatur zwischen zwei Modellklassen differenziert:[2] In die erste Gruppe fallen die eigentlichen Optimierungsansätze. Sie arbeiten im Hinblick auf die Behandlung des Alternativenproblems mit oft stark vereinfachenden Prämissen und können deshalb nur "...mehr grundsätzliche Lösungsmöglichkeiten aufzeigen, als eine praktische Lösung des Problems geben."[3]

Da jedoch die kreative Komponente im Marketing eine maßgebende Rolle spielt,[4] wird verständlich, warum die größten Schwierigkeiten oft weniger in der Optimierung schon entwickelter Strategien, als vielmehr in der Generierung neuer Marketing-Konzeptionen liegen. Deshalb bleibe man, so Dichtl, häufig bereits im Vorfeld der für die analytische Vorgehensweise typischen Modellbildung stecken.[5]

---

1 U. a. werden LP-Modelle, spieltheoretische und Simulationsansätze diskutiert.

2 Vgl. zu dieser Einteilung Thummel, D., a. a. O., S. 14 ff; S. 55 ff.

3 Thummel, D., a. a. O., S. 54.

4 In diesem Zusammenhang ist auf die zentrale Bedeutung der Produktinnovation hinzuweisen. Vgl. Schmitt-Grohé, J., Produktinnovation - Verfahren und Organisation der Neuproduktplanung, Wiesbaden 1972; Michael, M., Produktideen und "Ideenproduktion", Wiesbaden 1973. Vgl. auch Howard, J. A., Marketing Theory, Boston 1965, S. 8: "...in practice, a major part of the executive job is to determine the feasible alternatives. This creative role is obviously very important."

5 Dichtl, E., Zur Problematik der Ableitung exakter Lösungen im Absatzbereich, in: BFuP, 3/1971, S. 129 ff., S. 131.

Diese Erkenntnis ist Ausgangspunkt für die in einer zweiten Modellklasse beschrittenen Lösungsansätze.[1] Mit Hilfe von Flußdiagrammen, Fragekatalogen (check-lists) und ähnlicher Systematiken sollen in mehreren Schritten möglichst praktikable Marketing-Mix-Alternativen entwickelt werden. Aus den unzähligen Strategienkombinationen will man auf diese Weise jene herausfiltern, die angesichts bestimmter Ziele und Nebenbedingungen eine wenigstens befriedigende Lösung darstellen. Obwohl diese sukzessiven, quasi-analytischen[2] Modelle den praktischen Anforderungen des Koordinationsproblems schon weiter entgegenkommen als die analytisch-simultanen Optimierungsansätze, darf die nach wie vor beschränkte "Lösungsmächtigkeit"[3] der Verfahren nicht übersehen werden.

Verantwortlich für den insgesamt noch unbefriedigenden Entwicklungsstand der Gesamtmix-Modelle ist eine Vielzahl von Gründen.[4] Größere und "zum Teil spektakuläre Erfolge"[5] sind bisher jenen Modellen vorbehalten geblieben, die sich einzelnen Koordinationsproblemen innerhalb der verschiedenen Submix-Bereiche gewidmet haben.[6] Trotz intensiver Forschungsbemühungen fehlen insbesondere noch leistungsfähige Prognosemodelle, die verläßliche Informationen über das Verhalten der Konsumenten[7], Absatzmittler und Konkurrenten[8] liefern.

---

1 Vgl. Thummel, D., a.a.O., S. 55 ff.

2 Vgl. dazu Ansoff, H.I., Management-Strategie, München 1966, S.41 ff.

3 Vgl. Klein, H.K., Heuristische Entscheidungsmodelle - Neue Techniken des Programmierens und Entscheidens für das Management, Wiesbaden 1971, S. 39 ff.

4 Vgl. Meffert, H., Artikel: Marketing, a.a.O., S. 400.

5 Dichtl, E., Zur Problematik der Ableitung exakter Lösungen im Absatzbereich, a.a.O., S. 138.

6 Vgl. z.B. Freter, H.W., Mediaselektion - Informationsgewinnung und Entscheidungsmodelle für die Werbeträgerauswahl, Wiesbaden 1974.

7 Vgl. Meffert, H., Modelle des Käuferverhaltens und ihr Aussagewert für das Marketing, in: ZfgSt 1971, S. 326 ff.; Schulz, R., Kaufentscheidungsprozesse des Konsumenten, Wiesbaden 1972.

8 Siehe folgende Seite

Mögliche Synergie- und Substitutionseffekte zwischen den einzelnen Marketing-Instrumenten verhindern nicht selten die Ableitung sich gegenseitig ausschließender Entscheidungsalternativen und begründen damit nicht-operationale Problemdefinitionen, die den Einsatz algorithmischer Lösungsverfahren unmöglich machen. Aber auch die in den Modellen anzutreffenden Annahmen klar formulierter Zielvorschriften beinhalten eine grobe Vereinfachung realer Gegebenheiten: "In practice, the goal is often unclearly specified."[1]

Die früher geäußerten Erwartungen an den Entwicklungsstand und die Operationalität der Marketing-Mix-Modelle werden offensichtlich nur in bescheidenem Umfang erfüllt. Ungeachtet der laufenden Bemühungen um eine Verbesserung entscheidungslogischer Koordinationsmodelle ist auch in absehbarer Zeit "... vor übertriebenen Hoffnungen zu warnen, die mit jeder werbewirksamen Vorstellung eines "totalen" Marketing-Modells immer wieder von neuem geweckt werden."[2]

An anderer Stelle wurde bereits auf die wesentliche Tatsache hingewiesen, daß die Entscheidungskoordination nicht allein als Planungs-, sondern vor allem auch als organisatorisches Problem aufzufassen ist. Da über die verschiedenen Marketing-Aktivitäten in arbeitsteilig strukturierten Unternehmungen dezentral entschieden wird, ist das Verhalten der Organisationsteilnehmer -verstanden als Vertreter auch eigener Interessen- für die Entwicklung und Durchsetzung der Marketing-Konzeptionen von ausschlaggebender Bedeutung.

---

8 Prognosemodelle für das Konkurrenzverhalten stehen noch aus. Eine beliebte Strategie der Praxis besteht darin, durch häufige Innovationen Wettbewerbsvorsprünge zu erzielen. Trotz berechtigter Einwände bietet das Lebenszyklus-Konzept in diesem Zusammenhang eine gewisse Orientierungshilfe. Vgl. Meffert, H., Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzeptes, in: Arbeitspapiere des Instituts für Marketing der Universität Münster, Hrsg.: Meffert, H., Nr. 5, 1974.

---

1 Howard, J.A., a.a.O., S. 7.

2 Dichtl, E., Zur Problematik, a.a.O., S. 131.

Selbst die ausgefeiltesten Planungsverfahren besitzen erst dann einen Wert, wenn sich Entscheidungsträger ihrer auch bedienen. Ob sie das tun, ist aber nicht nur eine Frage der Detailliertheit oder der rechnerischen Eleganz der Modelle. Vielmehr kommt es darauf an, bei der Ableitung normativer Koordinationsempfehlungen von solchen Verhaltensannahmen der Marketing-Entscheider auszugehen, die der Wirklichkeit möglichst nahekommen.

Gerade in dieser Beziehung erweisen sich die bisherigen Mix-Modelle als unzulänglich. Damit teilen sie ein Schicksal, das keineswegs nur bei Entscheidungsmodellen im Marketing zu beobachten ist. "Die Betriebswirtschaftslehre hat immer wieder Entscheidungsmethoden vorgeschlagen, die von der Praxis nicht aufgegriffen wurden, weil die wissenschaftlichen Empfehlungen von allzu naiven Vorstellungen über "rationales Entscheidungsverhalten" in der Realität getragen waren."[1] Insofern ist es durchaus begreiflich, daß die Koordinationspraxis im Marketing von anderen als den in den entscheidungslogischen Ansätzen propagierten Verhaltensweisen gekennzeichnet ist. Little beschreibt diese Situation mit den Worten:

> "Strength of personality, debating ability, keenness of wit, and seniority or status usually have much more weight in establishing the direction of decisions than the economic and statistical justifications which may be presented."[2]

Diese Formulierung deutet bereits auf einige der Faktoren hin, die zur Zeichnung eines realistischen Bildes vom Verhalten der Marketing-Entscheider erforderlich sind. Eine systematische Analyse verhaltensbestimmender Einflußgrößen ist denn auch das erklärte Ziel

---

1 Kirsch, W., Bamberger, I., Gabele, E., Klein, H.K., Betriebswirtschaftliche Logistik - Systeme, Entscheidungen, Methoden, Wiesbaden 1973, S. 449. Der entscheidungslogische Koordinationsbeitrag von Hax bildet davon keine Ausnahme, vgl. Hax, H., Die Koordination von Entscheidungen - Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Köln usw. 1965; vgl. dazu auch Dietel, B., Zur Koordination kollektiver Entscheidungsprozesse in der Unternehmung, Diss. München 1972, S. 26 ff.

2 Little, W.I., The Integrated Management Approach to Marketing, in: JoM, Vol. 31, April 1967, S. 32 ff., S. 33.

psycho-logischer Koordinationsbeiträge.[1]

22 Koordination als "psycho-logisches" Problem

Im Gegensatz zu den normativen Modellen sucht man in der Marketing-Literatur vergebens nach deskriptiven Beiträgen, die zur Explikation und Explanation der Koordinationsrealität dienen könnten. Diese Aussage gilt uneingeschränkt für solche Koordinationstatbestände, die im Rahmen des Mikro-Marketing-Systems von Interesse sind. Günstigere Verhältnisse herrschen lediglich dort, wo Koordinationsprobleme in Makro-Marketing-Systemen erörtert werden.[2]

Auf den Mangel einer leistungsfähigen Organisationstheorie im Marketing macht bereits 1963 Howard aufmerksam. Seine damaligen Feststellungen kennzeichnen auch noch die heutige Situation in zutreffender Weise:

> "The consequence of not having a satisfactory theory of marketing organization is shown by the two different ways that the topic has been treated in marketing literature. When marketing organization is dealt with at all, as occasionally is in sales management texts, the treatment is a description of the formal organization, rather than of how it works. ... The alternative approach has been to ignore organization and treat the decision-maker implicitly as though he were uninfluenced by the human pressures around him, making his decisions from information obtained through channels that possess high fidelity and that transmit his decisions pristinely." [3]

Die im Wissenschaftsprogramm der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie zwar geforderte, aber noch weitgehend

---

1 Vgl. Klein, H. K. und Wahl, A., Zur "Logik" der Koordination interdependenter Entscheidungen in komplexen Organisationen, in: Kommunikation, Vol. 6, 2/1970, S. 53 ff. und 3/1970, S. 137 ff.; Kirsch, W., Die Koordination von Entscheidungen in Organisationen, in: ZfbF, 1971, S. 61 ff.

2 Vgl. Steffenhagen, H., a. a. O. und Kutschker, M., a. a. O. sowie die jeweils verarbeiteten Literaturquellen.

3 Howard, J. A., a. a. O., S. 16.

unberücksichtigt gebliebene Realistik der Koordinationsempfehlungen kann deshalb nur erreicht werden, wenn relevante Erkenntnisse der allgemeinen Organisationstheorie systematisch auf den anstehenden Fragenkomplex im Marketing übertragen und für seine verhaltenstheoretische Fundierung nutzbar gemacht werden. Die Einbeziehung psychologischer, soziologischer und politologischer Bezugsrahmen -damit sind nur die wichtigsten Nachbardisziplinen angesprochen- ist als notwendige Voraussetzung für eine erfolgversprechende Forschungsstrategie anzusehen. Aus diesem Grunde stehen für die weiteren Überlegungen Konzeptionen im Mittelpunkt, die vornehmlich im Rahmen deskriptiver verhaltenswissenschaftlicher Organisationstheorien diskutiert werden.[1]

Ein wesentlicher Untersuchungsschwerpunkt des als psycho-logisch verstandenen Koordinationsproblems ergibt sich z. B. aus der bereits angeschnittenen Frage, welche Bedeutung den Marketing-Zielen für die Koordinationspraxis tatsächlich beizumessen ist. Die in der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie erörterten Ansätze ermöglichen es, dieser Frage fundiert nachzugehen und den ebenso wichtigen wie vernachlässigten Aspekt der Zielbildung im Marketing neu zu durchdenken.

Daneben sind grundlegende Erkenntnisse der Entscheidungs- und Problemlösungsforschung heranzuziehen, um die kognitiven Grenzen der interdependenten Marketing-Entscheider und damit zugleich die Beschränkungen rationalen Handelns sichtbar zu machen. Nicht nur diese generellen Aussagesysteme sind für das Verständnis der in der Realität ablaufenden Koordinationsprozesse von Bedeutung. Vielmehr können z.B. auch Fachkenntnisse, Erfahrungen, Führungsstil und andere individuelle Prädispositionen der am Entwurf von Marketing-

---

1 In der Klassifikation von Kirsch, W. und Meffert, H. sind die mit Typ I bezeichneten Theorien deskriptiver Pragmatik angesprochen, die der Auffassung folgen, die Unternehmung sei (nicht habe) eine Organisation. Vgl. Kirsch, W., Meffert, H., Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1 der Schriftenreihe der ZfB, Hrsg.: Gutenberg, E., Wiesbaden 1970, S. 20 ff.

Konzeptionen beteiligten Entscheidungsträger ihr Koordinationsverhalten wesentlich beeinflussen.

Ein weiterer Gesichtspunkt der psycho-logischen Betrachtungsweise verdient Aufmerksamkeit, zumal seine Ausklammerung in entscheidungslogischen Modellen angesichts der vielen und meist kostspieligen "flops" im Marketing[1] besonders nachteilig erscheint: Gemeint ist das Phänomen "Lernen". Die zum Wesen organisationalen und individuellen Lernens konzipierten Forschungsansätze liefern nützliche Hinweise, um z. B. das sog. "trial-and-error-Verhalten" als besonderes Merkmal der Entscheidungskoordination sichtbar zu machen.

Schließlich erfordert eine Analyse der Koordinationswirklichkeit, auch jene Einflüsse zu untersuchen, die aus der organisationsbedingten Gruppenzugehörigkeit der einzelnen Marketing-Entscheider resultieren. Soziologische und sozialpsychologische Erkenntnisse der Gruppenforschung tragen dazu bei, formelle wie informelle Zusammenhänge in Marketing-Organisationen aufzuhellen. Rollen- und Machtprobleme rücken damit stark in den Vordergrund. Sie werden nicht wie in den normativen Ansätzen als unliebsame Störgrößen behandelt, sondern öffnen als wichtige Untersuchungsvariablen den Zugang zum Verständnis empirisch relevanter Koordinationsprozesse.

Ein deutlicher Unterschied zur entscheidungslogischen Betrachtungsweise kommt auch darin zum Ausdruck, daß der Koordinationsbegriff in der verhaltenswissenschaftlichen Diskussion erheblich erweitert worden ist.

Sowohl die Konzeption des Marketing-Mix als auch die herkömmlichen Koordinationsdefinitionen der Betriebswirtschaftslehre knüpfen an der

---

1 Nach einer 1964 in den USA durchgeführten Studie scheiterten ca. zwei von drei Neuprodukten. Vgl. dazu Booz, Allen and Hamilton, Management of New Products, New York 1968, S. 2.

Tatsache an, daß interdependente Entscheidungstatbestände (Instrumentalvariablen) bzw. Entscheidungsträger (Abteilungen) in "zielgerechter" Weise aufeinander abgestimmt werden sollen. Koordination bedeutet hier die "Lenkung der Tätigkeiten auf ein bestimmtes Ziel hin"[1] oder man bezeichnet es als Aufgabe der Koordination, "die Durchführung der auf verschiedene Bereiche verteilten Teilaufgaben im Hinblick auf das Unternehmungsziel auszurichten."[2]

Diese und ähnliche Definitionsbeispiele[3] weisen den übergeordneten Unternehmungszielen bzw. den aus ihnen abgeleiteten Marketing-Zielen eine zentrale Stellung zu. Zum einen wird angenommen, daß "ein bestimmtes Ziel" (Hax) a priori vorhanden ist und zum anderen glaubt man, daß Ziele "unabhängig von den Mittelentscheidungen, die daraus abgeleitet werden sollen, vorgegeben sind."[4]

Da beide Prämissen in der Realität keineswegs immer erfüllt sind, von Koordination aber auch dann gesprochen werden soll, wenn sich Marketing-Entscheider untereinander ohne direkten Bezug auf offizielle Ziele abstimmen, bedarf es einer Ausdehnung des traditionellen Koordinationsbegriffs. Anderenfalls würde übersehen, daß die Entscheidungsträger vielfach auch eigene bzw. Gruppen- oder Abteilungsinteressen verfolgen und die definitorische Beschränkung auf Organisationsziele dazu beiträgt, daß "eine Reihe von Erscheinungen hinausdefiniert werden, die gerade als kennzeichnende Merkmale der Koordinationsaufgabe in Organisationen zu betrachten sind. Auf diese Weise 'geblendet' wird ein theoretisches Problem gelöst, dem wesentliche Merkmale der im organisatorischen Kontext gestellten Aufgabe fehlen."[5]

---

1 Hax, H., Die Koordination, a.a.O., S. 9.
2 Meier, A., Die Koordination in der Leitungsorganisation, in: ZfhF, N.F., 1961, S. 538 ff., S. 540.
3 Vgl. auch Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 252.
4 Klein, H.K. u. Wahl, A., Zur "Logik" der Koordination interdependenter Entscheidungen in komplexen Organisationen, in: Kommunikation, Vol. VI, 1970, Nr. 2, S. 53 ff., S. 56.
5 Ebenda, S. 59; ferner Schmitt, T.E., Innerorganisatorische Erwartungen - Ihre Bedeutung für die Koordination von Entscheidungen, Diss. München 1969, S. 14.

Eine häufig zitierte Koordinationsdefinition, die die Einigung auf übergeordnete Ziele zwar nicht grundsätzlich ausschließt, daneben aber auch und vor allem auf die individuellen Wertsysteme der Beteiligten abstellt, stammt von Lindblom:

> "A set of interdependent decisions is coordinated if each decision is adapted to the others in such a way that for each adjusted decision, the adjustment is thought to be better than no adjustment in the eyes of at least one decision maker."[1]

Dieser im Zusammenhang mit der Analyse politischer Prozesse entwickelte Koordinationsbegriff impliziert, "daß auch Verhandlungen (d.h. wechselseitige Manipulationen) von interdependenten Entscheidungsträgern zu einer Koordination führen, wobei es jedem einzelnen Entscheidungsträger nur um seine Entscheidung und um die Erfüllung seiner eigenen Werte geht."[2]

Insofern deckt die Lindblom'sche Koordinationsauffassung einen weitaus größeren und damit zugleich realistischeren Bestand empirisch relevanter Abstimmungsmechanismen ab, als es die engen Koordinationsbegriffe der betriebswirtschaftlichen Literatur erlauben.

Andererseits darf die mangelnde Operationalität der obigen Definition nicht übersehen werden. Zur Behebung dieses Mangels könnte man in einem ersten Schritt die Zahl jener Entscheidungsträger feststellen, die eine abgestimmte Entscheidung einer nicht abgestimmten Entscheidung vorziehen.

---

1 Lindblom, C.E., The Intelligence of Democracy - Decision Making through Mutual Adjustment, New York 1965, S. 24.

2 Kirsch, W., Die Koordination, a.a.O., S. 70.

In einem zweiten Schritt wäre dann das Ausmaß der Zufriedenheit (persönliche Zielerreichungsgrade) der einzelnen Entscheidungsträger zu ermitteln, um eine Aussage über die subjektive Bewertung einer koordinierten Situation machen zu können. Dietel spricht in diesem Zusammenhang vom sog. "Koordinationsniveau" abgestimmter Entscheidungen.[1]

Für die weiteren Überlegungen ist unter Koordination die zieladäquate Abstimmung interdependenter, auf mehrere Personen verteilter Entscheidungen zu verstehen, wobei zur Beurteilung der Abstimmung nicht nur offizielle Organisations- bzw. Marketing-Ziele, sondern auch die individuellen Wertsysteme der an der Koordination beteiligten Entscheidungsträger in Frage kommen.[2]

Eine "optimale" Koordination ist demnach an die Voraussetzung geknüpft, daß sowohl Organisationsziele als auch Individualziele in einem möglichst hohen Ausmaß erfüllt werden.

3 Zielsetzung und Gang der Untersuchung

Erhebliche Diskrepanzen zwischen den heutigen Erkenntnissen und Verhaltensnormen der Koordinationsforschung einerseits und der Koordinationsrealität andererseits sind das Fazit aus den bisherigen Überlegungen. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang die

---

1 Vgl. Dietel, B., Zur Koordination kollektiver Entscheidungsprozesse in der Unternehmung, Diss. München 1972, S. 118.

2 Die zusätzlichen Meßprobleme, die mit der Feststellung individueller Wertungen verbunden sind, müssen bei der verhaltenswissenschaftlichen Interpretation der Koordination in Kauf genommen werden.

krasse Einseitigkeit, mit der entscheidungslogisch aufgebaute Kalkülmodelle im Marketing-Schrifttum dominieren. Explikatives und explanatorisches Basiswissen zum Koordinationsverhalten der an der Optimierung beteiligten Individuen ist höchstens vereinzelt anzutreffen.[1] Realistische Prämissen fehlen mithin noch weitgehend, obgleich sie für die Gestaltung der Koordinationsprozesse im Mikro-Marketing-System unerläßlich sind und im Wissenschaftsprogramm der Marketing-Theorie ausdrücklich gefordert werden.

Mit der verhaltenswissenschaftlichen Analyse der Koordination dezentraler Marketing-Entscheidungen soll dem aufgezeigten Nachholbedarf Rechnung getragen werden. Die Arbeit ist somit als Versuch zu werten, einen Beitrag zum besseren Verständnis der Koordinationsrealität in absatzorientierten Subsystemen der Unternehmung zu liefern. Auf diese Weise will sie die theoretischen Grundmodelle, die zur Bewältigung der Gestaltungsaufgabe in der Marketing-Theorie benötigt werden, erweitern und fundieren helfen.

Die Untersuchung folgt einer deskriptiven Pragmatik. Es wäre deshalb verfehlt, von ihr eine unmittelbare "Verbesserung" praxisrelevanter Koordinationsprozesse oder -strategien erwarten zu wollen. Andererseits ist nicht auszuschließen, daß bereits die bloße Kenntnis bestimmter Gesetzmäßigkeiten, Hypothesen oder auch nur plausibler Erklärungsversuche die Koordination der Marketing-Entscheidungen im Sinne von Expertenwissen zu unterstützen vermag.[2]

Zur Abgrenzung der Koordinationstatbestände, auf die das Interesse der vorliegenden Arbeit gerichtet ist, kann die Unterscheidung politischer, administrativer und operativer Entscheidungen verwendet

---

1 Vgl. bes. Howard, J.A., Marketing Theory, a.a.O.

2 Vgl. in diesem Zusammenhang auch Mayntz, R., Organisationssoziologie, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation (HWO), Stuttgart 1969, Sp. 1221 ff., hier Sp. 1226.

werden:[1] Nur die administrativen und politischen Koordinationsprozesse werden in die Analyse einbezogen, denn gerade sie verkörpern die schlecht-strukturierten, durch individuelle Wertprämissen beeinflußten Probleme der Koordinationspraxis, deren Erklärung die Marketing-Theorie bisher nur geringe Aufmerksamkeit geschenkt hat.

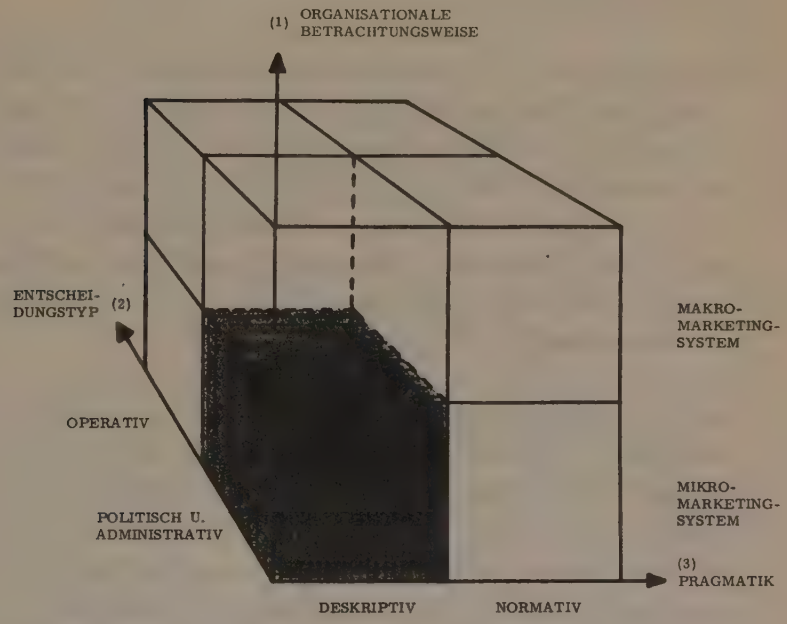

Abb. 1: Dimensionen zur Abgrenzung der Koordinationsanalyse

Mit Hilfe der in Abb. 1 zusammengefaßten Dimensionen (1) organisationale Betrachtungsweise, (2) Entscheidungstyp und (3) Pragmatik ist der "Standort" der Untersuchung grob umrissen: Politische und administrative Koordinationsprobleme im Mikro-Marketing-System bilden den Gegenstand einer deskriptiven Koordinationsanalyse.

---

1 Vgl. dazu Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971, S. 51 f.

Das gesteckte Ziel sowie die interdisziplinäre Grundausrichtung der Arbeit verlangen eine Konzeption, die es erleichtert, geeignete Bezugsrahmen und Forschungsergebnisse der Nachbardisziplinen aufzuspüren und zu integrieren. Darüber hinaus soll sie das Untersuchungsobjekt weiter präzisieren helfen und die verschiedenen Einflußfaktoren, die Ablauf und Ergebnis der Koordinationsprozesse mitbestimmen, systematisch ordnen.

Der gewählte systemtheoretische Ansatz kommt diesen konzeptionellen Anforderungen sehr entgegen. Zunächst liefert er das formale und sprachliche Instrumentarium, die verschiedenen Tatbestände und Ebenen der Koordination im Mikro-Marketing-System zu verdeutlichen. Dies geschieht durch die Systemdifferenzierung in einzelne organisationale Subsysteme, von denen das funktionale Marketing-Leitungs-System (MLS) als Projektionsmodell für die weitere Analyse herausgegriffen wird (Teil B).

Außerdem gestattet der Systemansatz, den komplexen Problemgehalt in Teil C zu strukturieren und überschaubar zu machen: Hier bilden die verschiedenen Koordinationsprozesse und -determinanten das Schwergewicht einer verhaltenswissenschaftlichen Systemanalyse. Durch Verzicht auf die einschränkende Annahme bestimmter Organisationsmuster wird versucht, die theoretisch notwendige Allgemeingültigkeit der Aussagen sicherzustellen. - Die Prozeßanalyse (C 1) zeigt typische Merkmale, Strategien und Taktiken der für das MLS relevanten Koordinationsprozesse und bildet die Grundlage zur Erörterung jener Systemvariablen, die Typ und Ablauf der Koordination mehr oder weniger eindeutig determinieren (C 2). Weitere Überlegungen gelten der Frage, wie der Output des MLS (C 3) zu bewerten ist und welche Rückwirkungen er auf zukünftige Koordinationsprozesse haben kann.

Auf die dabei erörterten Kriterien der Koordinationseffektivität und -effizienz wird erneut zurückgegriffen, wenn im anschließenden Teil D die praxisrelevanten Strukturierungsalternativen zur

Steuerung der Koordinationsprozesse im Mikro-Marketing-System zur Diskussion stehen. Die generelle Koordinationsanalyse im Teil C wird somit im Teil D durch eine exemplarische Analyse einzelner Organisationstypen erweitert und konkretisiert.

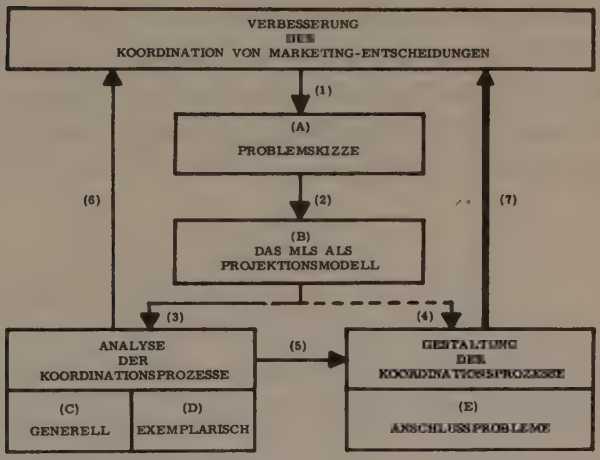

Abb. 2: Schema zum Ablauf der Untersuchung

Abschließende Bemerkungen zum System Design in Marketing-Organisationen (E) markieren einige normative Anschlußprobleme, die jenseits der dieser Arbeit gezogenen Grenzen liegen und von deren Lösung die angestrebte Verbesserung der Entscheidungskoordination im Marketing abhängig ist.

In Abb. 2 sind die Gedankengänge zum Ablauf der Untersuchung noch einmal schematisch zusammengefaßt. Die Pfeile (2), (3) und (5) zeigen die schrittweise Verknüpfung der Teile A bis E, wobei die Bedeutung einer deskriptiven Analyse als unabdingbare Voraussetzung für die normative Gestaltung der Koordinationsprozesse aus der Beziehung (5) hervorgeht. Pfeil (4) soll lediglich die Möglichkeit andeuten, daß sich der Einsatz des Projektionsmodells auch für normative Untersuchungszwecke als nützlich erweisen kann. Obwohl die Untersuchung dem generellen Ziel untergeordnet ist, zur Verbesserung der Entscheidungskoordination beizutragen (Pfeil 1), kann ihr das aufgrund ihrer deskriptiven Pragmatik -wie gesagt- nur partiell (Pfeil 6) und indirekt (Pfeil 5), nicht aber unmittelbar (Pfeil 7) gelingen.

B DAS MARKETING-LEITUNGS-SYSTEM (MLS) ALS BEZUGSMODELL DER KOORDINATIONSANALYSE

Der Entwurf des Projektionsmodells basiert auf Vorstellungen, deren Ursprung in der allgemeinen Systemtheorie zu suchen ist.[1] Da der Systemansatz inzwischen das Denken sowohl in der Organisations-[2] als auch in der Marketing-Theorie[3] nachhaltig beeinflußt hat, kann sich die Darstellung systemtheoretischer Grundlagen (Pkt. 1) auf jene Systemmerkmale und -typen beschränken, die zur Charakterisierung des Marketing-Leitungs-Systems (MLS) im Pkt. 2 und seiner Variablen im Pkt. 3 unmittelbar benötigt werden.

1 Systemtheoretische Grundlagen

Elemente, Eigenschaften und Beziehungen sind die wesentlichen Begriffsmerkmale der meisten Systemdefinitionen. In allgemein-

---

1 Vgl. dazu u.a. Bertalanffy v., L., Allgemeine Systemtheorie - Wege zu einer neuen Mathesis Universalis, in: DUZ, XII, 1957, Nr. 5/6, S. 8 ff.; Kast, F.E. und Rosenzweig, J.E., System Concepts: Pervasiveness and Potential, in: MIR, 1967, H. 4-5, S. 87 ff.; Emery, F.E. (ed.), Systems Thinking - Selected Readings, Harmondsworth 1969; Fuchs, H., Systemtheorie, in: HWO, Sp. 1618 ff.; Ackoff, R.L., Towards a System of Systems Concepts, in: MS, Vol. 17, 11/1971, S. 661 ff.; Miller, J.G., The Nature of Living Systems, in: BS, Vol. 16, 1971, S. 277 ff.

2 Vgl. z.B. Grochla, E., Systemtheorie und Organisationstheorie, in: ZfB, 1970, S. 1 ff.; Janowski, B., Organisationslehre II (Entwicklung im englischsprachigen Raum), in: HWO, Sp. 1168 ff., bes. 1178 f.; Lehmann, H., Organisationslehre I (Entwicklung im deutschsprachigen Raum), in: HWO, Sp. 1150 ff., bes. 1164 f.; Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System - Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, 2. Aufl., Bern 1970, S. 100 ff.;

Fortsetzung der Fußnoten auf der nächsten Seite.

ster Form wird ein System als "set of objects together with the relationships between the objects and between their attributes"[1] beschrieben.

Zusätzliche Merkmale sind allerdings erforderlich, um den für das Projektionsmodell relevanten Systemtyp abzugrenzen.[2]

Die Komplexität der in seinem System erfaßten und beschreibbaren Tatbestände dient hierzu ebenso wie die Prognosesicherheit, mit der man das Systemverhalten voraussagen kann:[3] Von den einfachen, komplexen und äußerst komplexen Systemen einerseits bzw. den deterministischen und probabilistischen andererseits besitzen die äußerst komplexen probabilistischen Systeme für verhaltenstheoretische Untersuchungen die weitaus größte Bedeutung.

Fortsetzung der vorigen Seite: Bleicher, K., Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung, in: ZfO, 1970, S. 3 ff.; vgl. aber auch als Beispiel kritischer Stimmen zum Systemansatz Schneider, D. J. G., Systemtheoretisch orientierte Betriebswirtschaftslehre? Ein Diskussionsbeitrag, in: ZfB, 1974, S. 53 ff.

3 Vgl. neben Meffert, H., Systemorientierte Absatztheorie, a. a. O., z. B. Adler, L., Systems Approach to Marketing, in: HBR, Vol. 45, Nr. 3, 1967, S. 105 ff.; Fisk, G., Marketing Systems - An Introductory Analysis, New York 1967; De Voe, M., Systems Theory for Marketing Management, in: Rivista Int., 1968, S. 1185 ff.; Slate, D. M. u. Ferber, R. (Hrsg.), Systems: Research and Applications for Marketing, University of Illinois Special Bulletin, Vol. 65, No. 144, Urbana, Ill. 1968; Lazer, W., Marketing Management - A Systems Perspective, New York usw. 1971.

---

1 Hall, A. D. u. Fagen, R. E., Definition of System, in: Bertalanffy v., L. u. Rapoport, A. (Hrsg.), General Systems - Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory, Vol. I, Ann Arbour, Mich. 1956, S. 18 ff., S. 18.

2 Vgl. zu den gängigsten Abgrenzungsmerkmalen auch Dienstbach, H., Die Dynamik der Unternehmungsorganisation, Wiesbaden 1972, S. 26 ff.

3 Vgl. Beer, S., Kybernetik und Management, Frankfurt 1963, S. 25 ff.

Das Kriterium der Umweltverbindungen als weiteres wichtiges Merkmal führt zu der Unterscheidung offener und geschlossener Systeme.[1] Lebende Systeme,[2] wie z.B. einzelne Entscheidungsträger oder Arbeitsgruppen, sind immer offen, denn sie benötigen zu ihrem Fortbestand gewisse Stoffe, Energien oder Informationen, die sie als Input von der Umwelt aufnehmen, verarbeiten (Throughput) und in Form von Output wieder abgeben.

Insofern sind sie zugleich aktive Elemente, während Stoffe, Energien und Informationen nur als passive Elemente an diesem Verarbeitungsprozess teilnehmen. Durch Kopplung mehrerer aktiver Elemente dergestalt, daß der Input des einen zugleich der Output des anderen Elements ist, entstehen sog. Verhaltenssysteme, deren Verhalten sowohl durch das Verhalten einzelner Elemente als auch durch deren Anordnung zueinander (Systemstruktur)[3] bestimmt wird.[4]

Offene Verhaltenssysteme sind durch Rückkopplungen charakterisiert, indem der Output eines Elements zu dessen Input wird oder zuvor noch andere Elemente in diese Feedback-Schleife einbezogen sind.[5] Damit eng verbunden ist die Frage, wie ein System auf Um-

---

1 Vgl. Katz, D. und Kahn, R.L., The Social Psychology of Organizations, New York usw. 1966, S. 19 ff.

2 Vgl. Miller, J.G., a.a.O., S. 282.

3 Vgl. dazu Miller, J.G., a.a.O., S. 284: "The structure of a system is the arrangement ... at a given moment of time. This always changes over time."

4 Vgl. zur Beschreibung von Verhaltenssystemen auch Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 2: Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden 1971, S. 76 ff.

5 Vgl. ebenda, S. 83 f.; ferner Optner, S.L., Systems Analysis for Business and Industrial Problem Solving, Englewood Cliffs, N.J. 1965, S. 40 ff.

weltstörungen reagiert. Prognoseinformationen über alle zu erwartenden Störgrößen sowie die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge des Systems werden benötigt für eine Kompensation durch Steuerung, während eine Kompensation durch Regelung erst nach eingetretener Störung auf der Basis von Rückkopplungsinformationen möglich ist.[1] Verhaltenssysteme bedienen sich häufig zugleich beider Mechanismen, wenn sie voraussehbare Störungen mit Steuerungsprozessen und nur die restlichen mit Regelungsprozessen kompensieren.[2]

Die Systemsteuerung durch Regelung als typisches Merkmal kybernetischer Theorien[3] findet ihren formalen Niederschlag im sog. Regelkreismodell: Der Regler (z. B. ein Marketing-Manager) wirkt über eine Stellgröße (z. B. Preis) so auf die Regelstrecke (z. B. Marktsegment) ein, daß die Regelgröße (z. B. Ist-Umsatz) mit der Führungsgröße (z. B. Soll-Umsatz) trotz Störungen (z. B. Konkurrenz) möglichst dauerhaft übereinstimmt.[4]

Sog. vermaschte Regelkreise entstehen, wenn mehrere Regelkreise hierarchisch miteinander verknüpft werden.[5] Die Führungsgröße des Reglers niederer Ordnung ist dann identisch mit der Stellgröße des Regelkreises höherer Ordnung. Eine weitergehende Form hierarchischer Verknüpfung liegt dort vor, wo sämtliche Komponenten des Regelkreises niederer Ordnung zugleich Stellgrößen des übergeordneten Systems darstellen.

---

1 Vgl. Lindemann, P., Regelungstechnik, in: HWO, Sp. 1441 ff.; Meffert, H., Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, a. a. O., S. 188 ff.

2 Diese kombinierte Form der Prozeßbeherrschung wird auch als "Regelung mit Störgrößenaufschaltung" bezeichnet. Vgl. Baetge, J., Steenken, H.-U., Theoretische Grundlagen eines Regelungsmodells zur optimalen Planung und Überwachung betriebswirtschaftlicher Prozesse, in: ZfbF, 9/1971, S. 593 ff.

3 Vgl. Stachowiak, H., Kybernetik, in: HWO, Sp. 909 ff.

4 Das Regelkreismodell wird zur gedanklichen Durchdringung ganz verschiedener Probleme nutzbringend angewendet. Vgl. z. B. Seiler, J. A., a. a. O., S. 11 ff.; Meffert, H., Betriebswirtschaftliche Kosteninformationen, a. a. O., S. 56 ff.

5 Vgl. Simon, H. A., Architektur der Komplexität, in: Kommunikation, 1967, S. 55 ff.

Eine letzte und für den weiteren Untersuchungsablauf sehr wesentliche Unterscheidung liegt in der Differenzierung struktureller und funktionaler Systeme.[1] Strukturelle Subsysteme bestehen aus aktiven Elementen, zwischen denen eine intensivere Kopplungsstruktur besteht als zu ihrer Umwelt. Als formale oder informale Gruppen lassen sie sich in der Organisationsrealität empirisch nachweisen. Funktionale Subsysteme dagegen werden meist aus analytischen Gründen gebildet, "um spezifische Probleme einfacher untersuchen zu können."[2] Der Ursprung dieser methodischen Vorgehensweise liegt bei der in der Soziologie stark verbreiteten Funktionsanalyse. Ihr Hauptinteresse richtet sich auf die notwendigen Voraussetzungen (funktionale Bedürfnisse), die zum Überleben sozialer Systeme erfüllt sein müssen.

Da der Fortbestand etwa des Systems Unternehmung regelmäßig nicht nur von einem, sondern von mehreren Systembedürfnissen abhängt, können entsprechend viele funktionale Subsysteme abgegrenzt werden. Letztlich bestimmen die den Forscher jeweils interessierenden Funktionen, welche Elemente oder strukturellen Subsysteme der Organisation er zu funktionalen Subsystemen zusammenfassen muß: "Jeder Versuch, ein allgemeingültiges Schema von Subsystemen zu bilden, ist grundsätzlich zum Scheitern verurteilt."[3]

Aus den Freiheitsgraden bei der funktionalen Systemdifferenzierung resultiert zwangsläufig die Möglichkeit, daß sich funktionale und strukturelle Subsysteme decken können: Sämtliche Organisationsteilnehmer, die mit einer spezifischen Funktion befaßt sind, wären dann z. B. in Form einer Abteilung oder Arbeitsgruppe auch zu einem

---

1 Vgl. dazu auch Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964, S. 73 ff.; ferner Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a. a. O., S. 40 f.

2 Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a. a. O., S. 41.

3 Meffert, H., Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, Habilitationsschrift München 1968, S. 222.

strukturellen Subsystem zusammengeschlossen. Die aus der Organisationspraxis bekannte Abteilungsgliederung nach dem Kriterium der Funktionsgleichheit[1] läßt diese Identität keineswegs nur als Ausnahmefall[2] erscheinen. Funktionale und strukturelle Subsysteme überdecken sich in der Empirie häufig alleine schon deshalb, "weil, ganz gleichgültig, wie die Abteilungen in der Unternehmung formal gegliedert sind, Individuen, die zu einer bestimmten Systemfunktion beitragen, untereinander in weit stärkerem Maße in Interaktion treten als mit Außenstehenden. ... Unter dieser Voraussetzung kann ein funktionales Subsystem auch als strukturelles Subsystem bezeichnet werden."[3]

2 Das MLS als funktionales Subsystem im Mikro-Marketing-System

Als erster Schritt zur näheren Charakterisierung des MLS ist die organisatorische Umwelt zu betrachten, in der das System agiert. Diese Vorgehensweise entspricht der für die systemtheoretisch orientierte Forschungsstrategie typischen Methode, insbesondere offene Verhaltenssysteme zunächst aus ihrer Umwelt, genauer: aus der nächst höheren Systemebene zu analysieren:

> "System theory dictates a strategy of research which is in basic opposition to reductionism... The first step should always be to go to the next higher level of system organization, to study the dependence of the system in question upon the supersystem of which it is a part, for the supersystem sets the limits of variance of behavior of the dependent system"[4]

Der von Katz und Kahn betonte Gegensatz zum Reduktionismus sollte

---

1 Vgl. hierzu auch das "Prinzip der Verrichtungszentralisation" zur Bildung von Aktionseinheiten; z. B. Grochla, E., Unternehmungsorganisation - Neue Ansätze und Konzeptionen, Reinbek b. Hamburg, 1972, S. 60 f.

2 Die Ansicht, nur in Ausnahmefällen seien funktionale Subsysteme gleichzeitig strukturelle Einheiten der Organisation, vertreten Kirsch, W. et al., a. a. O., S. 164.

3 Dienstbach, H., a. a. O., S. 39.

4 Katz, D., Kahn, R. L., a. a. O., S. 58.

allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, daß sich zumindest im späteren Verlauf systemtheoretischer Betrachtungen gleichwohl reduktionistische Erklärungsversuche des Systemverhaltens als sinnvoll erweisen können. Die Systembetrachtung muß folglich eine reduktionistische Forschungsstrategie keineswegs ausschließen, was auch im folgenden Zitat zum Ausdruck kommt: "Die Bemühungen der Systembetrachtungen im Marketing gehen dahin, das Verhalten von Unternehmungen auf das Verhalten von Gruppen (z. B. der Marketingabteilung) bzw. von Personen zurückzuführen (Reduktionismus)!"[1]

Die oben gestellte Frage nach der organisatorischen Umwelt des MLS kann unterschiedlich beantwortet werden, je nachdem, welchen Umweltbegriff[2] man verwendet bzw. wieweit man in der Systemhierarchie nach oben schreitet. Die Bezugnahme auf das Mikro-Marketing-System erlaubt insofern eine Klärung dieses Abgrenzungsproblems, als damit bereits die das MLS unmittelbar und mittelbar tangierenden Umweltschichten vorgezeichnet sind: Das Mikro-Marketing-System[3] umfaßt sämtliche absatzorientierten Aktivitäten einer Unternehmung. Analog dazu können im Hinblick auf andere Unternehmensfunktionen z. B. Beschaffungs-, Produktions- und Finanzierungs-Systeme gebildet werden. Diese stellen aus der Sicht des Mikro-Marketing-Systems unmittelbare, für das MLS hingegen mittelbare Umwelt dar. Bezeichnet man alle Umweltkategorien innerhalb der Unter-

---

1 Meffert, H., Systemorientierte Absatztheorie, a. a. O.

2 Prinzipiell könnten ebenso viele Umwelttypen wie Systeme unterschieden werden. Vgl. auch Emery, F. E., Trist, E. L., The Causal Texture and Organizational Environments, in: HR, Vol. 18, 1965, S. 21 ff.; Thompson, J. D., Organizations in Action, New York usw. 1967, S. 27 ff.; Terrebery, S., The Evaluation of Organizational Environments, in: ASQ, Vol. 12, 4/1968, S. 590 ff.; Duncan, R. B., Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, in: ASQ, Vol. 17, 3/1972, S. 313 ff.

3 Vgl. dazu Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit..., a. a. O., S. 179 ff.; ders., Systemorientierte Absatztheorie, a. a. O.

nehmung als organisationsinterne Umwelt,[1] so ist für das Mikro-Marketing-System die organisationsexterne Umwelt wiederum eine indirekte Umweltschicht.[2]

Verlagert man nun die Perspektive auf das MLS, dann gehören seiner unmittelbaren Umwelt alle weiteren Subsysteme des Mikro-Marketing-Systems an, also operative Subsysteme wie z. B. Logistik, Werbung, Verkauf sowie das Marketing-Informationssystem und das Innovationssystem. Da es sich bei ihnen wie bei dem zu betrachtenden MLS um funktionale Subsysteme handelt, ist für die weitere Diskussion an die Relativität derartiger Systemdifferenzierungen zu erinnern. Trotz dieser notwendigen Einschränkung herrscht über den wesentlichen Zweck[3] des MLS Einigkeit -dies nicht zuletzt wegen enger Parallelen zu ähnlich abgegrenzten Leitungs-Systemen der Organisations- und Marketing-Literatur.[4] Die wesentliche Aufgabe des MLS besteht darin, "unter Beachtung der Unternehmungsziele Absatzstrategien zu entwerfen und die einzelnen Marketingaktivitäten zum Marketing-Mix zu kombinieren. In dezentralisierten Systemen übernimmt das Marketing-Leitungssystem eine koordinierende Reglerfunktion."[5]

Die Formulierung "unter Beachtung der Unternehmungsziele" sowie die Interpretation des MLS als koordinierender Regler machen die

---

1 Vgl. zur Unterscheidung interner und externer Umwelten Duncan, R. B., a. a. O., S. 324.

2 Mit der zunächst nur formalen Differenzierung verschiedener Umweltkategorien ist noch keine Aussage über die im konkreten Einzelfall vorliegende Bedeutung der Umwelten beabsichtigt und möglich.

3 Der Zweck eines Systems erklärt sich aus jenen Funktionen, die es in seiner Umwelt für das nächst höhere System (Supersystem) ausüben soll. Systemziele dagegen werden nicht von "außen," sondern durch die "Eigenbedürfnisse" des Systems und seiner Elemente bestimmt. Vgl. dazu auch Steffenhagen, H., a. a. O., S. 55 ff.

4 Vgl. z. B. Katz, D. u. Kahn, R. L., a. a. O., S. 42 ff.; DeVoe, M., a. a. O., S. 1190 ff.; Bleicher, K., a. a. O., S. 172 ff.; Fäßler, K., Betriebliche Mitbestimmung - Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle, Wiesbaden 1970, S. 90 ff.

5 Meffert, H., Systemorientierte Absatztheorie, a. a. O.

Offenheit des Systems deutlich. Das politische System der Unternehmung als höchste Entscheidungsinstanz sowie die angesprochenen Subsysteme des Mikro-Marketing-Systems, insbesondere das Informations-System, kommen als Hauptlieferanten der vielfältigen Informationen in Betracht, die, vom MLS aufgenommen und seinen aktiven Elementen weiterverarbeitet, als koordinierte Entscheidungen an die "Aufgabenumwelt"[1] des MLS wieder abgegeben werden.

Da es sich bei den erforderlichen Koordinationsprozessen im MLS grundsätzlich um schlecht-strukturierte Entscheidungen handelt und die Systemelemente in ihrem Entscheidungsverhalten nur schwer zu prognostizieren sind, kann das MLS als ein äußerst komplexes probabilistisches Verhaltenssystem bezeichnet werden. Seine Bedeutung und Stellung im Mikro-Marketing-System gehen aus der folgenden Abbildung hervor, die auf dem erwähnten Regelkreismodell beruht.

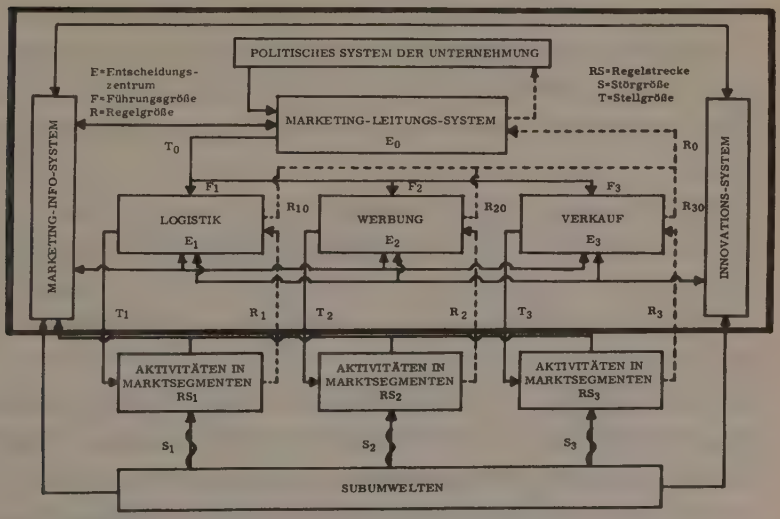

Abb. 3: Marketing-Subsysteme als vermaschte Regelkreise[2]

1 Vgl. Thompson, D., a.a.O., S. 27 ff. Der Begriff umschließt alle Teile der Umwelt, die für die Aufgabenerfüllung eines Systems aktuelle oder potentielle Relevanz besitzen.

2 Vgl. dazu Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit, a.a.O., S. 118.

In Übereinstimmung mit der Organisationsrealität läßt die Konzeption vermaschter Regelkreise erkennen, daß auch auf der operativen Ebene, also in den Subsystemen Logistik, Werbung und Verkauf, Koordinationsprozesse erforderlich sind. Wie jedoch bereits an früherer Stelle begründet wurde, richtet sich das Interesse dieser Arbeit auf administrative und politische Prozesse. Folglich bleiben die operativen Koordinationsprobleme unberücksichtigt, so daß das MLS zum analytischen Ort ausschließlich nicht-operativer Koordinationsprozesse gemacht wird.

Allerdings ist es für die Analyse der im MLS stattfindenden Informationsverarbeitungs- und Verhandlungsprozesse nicht zweckmäßig, die weitere Differenzierung schlecht-strukturierter Entscheidungen[1] in politische Entscheidungen einerseits (viele individuelle Wertprämissen) und administrative Entscheidungen andererseits (wenige individuelle Wertprämissen) konsequent aufrechtzuerhalten. Abgesehen von den dieser Unterscheidung innewohnenden Meßproblemen könnte nämlich der nicht wünschenswerte Eindruck entstehen, als würden politische Entscheidungen nur im politischen System der Unternehmung getroffen, nicht aber auch in hierarchisch niedrigeren funktionalen Systemen, wie z. B. im MLS. Wie noch zu zeigen sein wird, können die dort ablaufenden Koordinationsprozesse durchaus politischen Charakter annehmen, wenn sie etwa fast ausschließlich auf individuellen Wertprämissen der beteiligten Marketing-Entscheider beruhen.

Außerdem impliziert die Interpretation des MLS als "koordinierender Regler" (Meffert), daß seine Funktion durch Interaktionen beschrieben werden kann, die der "autoritativen Allokation von Werten"[2] dienen (z. B. Vorgabe von Marketing-Programmen an die operativen Sub-

---

1 Vgl. dazu Kirsch, W., et al., a. a. O., S. 62 ff. u. S. 202 ff.

2 Nach Easton sind politische Entscheidungen durch Interaktionen gekennzeichnet, "through which values are authoritatively allocated for a society". Easton, D., A Systems Analysis of Political Life, New York usw. 1965, S. 21.

systeme). Mithin ließe sich der von Easton konzipierte Bezugsrahmen politischer Systeme[1] unmittelbar auf das funktionale MLS übertragen und dieses als das politische System innerhalb des Mikro-Marketing-Systems interpretieren. Für das Verständnis der auf das MLS projizierten Koordinationsprozesse wichtiger als die mehr terminologischen Fragen sind allerdings die Variablen des MLS. Sie werden im folgenden kurz dargestellt. Welche Rolle ihnen als Koordinationsdeterminanten zuzuschreiben ist, bleibt Gegenstand der in Teil C durchgeführten Analyse.

3 Die Variablen des MLS

Allgemein werden die zur Charakterisierung eines Systems als relevant erachteten Eigenschaften der Elemente und ihre Beziehungen in Form von Systemvariablen abgebildet, die verschiedene Werte oder Ausprägungen besitzen können.[2] Dementsprechend lassen sich für das MLS als offenes System zwei Variablengruppen unterscheiden, nämlich die Input- und Outputvariablen einerseits und die innerhalb der Systemgrenzen liegenden intervenierenden Variablen andererseits.

31 Input- und Output-Variablen

Inputs offener Systeme sind grundsätzlich in materieller, energetischer und informationeller Form möglich. Bei der Betrachtung funktionaler Entscheidungssysteme stehen allerdings materielle (z. B. Budgets) und vor allem informationelle Inputs im Vordergrund. Die vom MLS aufgenommenen Informationen lassen sich nach mehreren Gesichtspunkten weiter präzisieren. Greift man beispielsweise auf

---

1 Vgl. dazu Easton, D., The Political System - An Inquiry into the State of Political Science, New York 1953; ders., A Framework for Political Analysis, Englewood Cliffs, N. J. 1965; ders., A Systems Analysis of Political Life, a. a. O.

2 Vgl. Fäßler, K., a. a. O., S. 88.

die im Zusammenhang mit der Systemdifferenzierung angestellten Überlegungen zurück, die mit den verschiedenen Umweltschichten des MLS befaßt waren, dann stellt sich im Sinne eines ersten Unterscheidungsmerkmals die Frage: Woher stammen die informationellen Inputs?

Zunächst einmal können sie aus der organisationsinternen Umwelt des MLS stammen. Dabei sind entweder dem Mikro-Marketing-System zugehörige Subsysteme oder andere funktionale Systeme und besonders das politische System der Unternehmung als Inputlieferanten voneinander zu unterscheiden. Daneben kommt als weitere Quelle des informationellen Inputs die "restliche" Umwelt, d.h. also die sog. organisationsexterne Umwelt in Frage. Diese gedankliche Unterscheidung erübrigte sich erst in dem Augenblick, wenn sämtliche (aktuelle wie potentielle) Informationen, soweit sie von praktischer Relevanz sind[1], ohnehin bereits im Informationssystem der Unternehmung gespeichert wären und somit der internen Umweltschicht angehörten. Nicht nur Kapazitätsgrenzen bei der Speicherung und Verarbeitung von Informationen lassen eine derartige Prämisse jedoch als unrealistisch erscheinen.

Die im weiteren Verlauf der Untersuchung verfolgte Einteilung des informationellen Syteminputs basiert auf der obigen Systematisierung: Marketing-Ziele (als Output des politischen Systems) und Marketing-Informationen (als Output des Informationssystems) stellen die wesentlichen organisationsinternen Inputvariablen des MLS dar. Organisationsexterner Natur sind die als Umweltdaten bezeichneten Informationsinputs, die etwa in Form technologischen Fortschritts oder unvorhersehbarer Aktivitäten der Konkurrenz oder des Gesetzgebers nicht im Informationssystem gespeichert sind und (gerade deshalb)

---

1 Das Relevanzproblem von Informationen ist -neben dem Problem der Genauigkeit- allgemeingültig nicht lösbar. Daß auch bei konkreten Entscheidungsproblemen "relevante" Informationen nur schwer bestimmbar sind, zeigen z. B. Meffert, H., Betriebswirtschaftliche Kosteninformationen, a.a.O., S. 141 ff. und Wagner, H., Zum Problem der Zielfunktion..., a.a.O., S. 271 ff.

auf die Entscheidungskoordination im MLS einen wesentlichen Einfluß ausüben können.

Als Output des MLS sind zunächst ganz allgemein "koordinierte Entscheidungen" zu verstehen. Sie können in Form von Entscheidungs- oder Ausführungsprogrammen vorliegen und dienen der Steuerung bzw. Regelung der operativen Marketing-Subsysteme, letztlich also der Marketing-Aktivitäten in den verschiedenen Marktsegmenten (Subumwelten).

Basisentscheidungen der Produktpolitik (z.B. Veränderungen im Leistungsprogramm), des Kontrahierungs-Mix (z.B. Festlegung von bestimmten Preisklassen) oder zur Wahl der Absatzwege zählen zu den typischen Koordinationstatbeständen des MLS. Der konzeptionelle Charakter der im MLS koordinierten Marketing-Entscheidungen bringt es mit sich, daß meist mehrere Submix-Bereiche vom Output des MLS betroffen werden.

Die zwischen Input und Output des MLS existierenden Beziehungen teilen sich in mittelbare und unmittelbare Beziehungen. Mittelbarer Natur sind sie, wenn der Systeminput unter Mitwirkung der intervenierenden Variablen in die verschiedenen Outputformen transformiert wird. Eine unmittelbare, nämlich Output-Input-Beziehung ergibt sich durch Rückkopplungen, denen zur Erklärung von Anpassungsmechanismen in einem dynamisch interpretierten Koordinationsprozeß große Bedeutung zukommt. Unter diesem Aspekt kann der Output des MLS als "kybernetische" Koordinationsdeterminante gelten.

32 Intervenierende Variablen

Bei der Analyse der intervenierenden Variablen des MLS stehen Elemente, Strukturen und Prozesse im Mittelpunkt. Von erheblicher Bedeutung für die Untersuchung der Koordinationsprozesse ist dabei zunächst die Frage, welche Elemente bzw. Personen in das Bezugssystem einzuordnen sind, zumal erst durch die vollständige Aufzählung von Elementen die Grenzen eines Systems definiert werden.[1]

Aus der hier vertretenen Perspektive funktionaler Systeme sind im MLS all jene Organisationsmitglieder des Mikro-Marketing-Systems zusammengefaßt, die mit der Koordination schlecht-strukturierter Marketing-Entscheidungen "konfrontiert" werden. Diese Formulierung soll erstens zum Ausdruck bringen, daß eine exakte, numerisch bestimmte Konkretisierung des angesprochenen Personenkreises nur in empirischer Weise festgelegt werden kann. Ein zweiter Punkt ist im Hinblick auf das Koordinationsverhalten der Marketing-Entscheider von Bedeutung und umspannt den Fragenkomplex, der unter dem Stichwort "Partialinklusion" in der Verhaltenstheorie seit langem diskutiert wird.[2]

Ausgangsthese dieser Konzeption ist die Feststellung, "... that people need be involved in system functioning only on a segmental or partial basis."[3] Zwar herrscht über den konkreten Teil, den das Organisationsmitglied in das System einbringt (oder einbringen sollte), um die jeweiligen Aufgaben erfüllen zu können, keine einheitliche Meinung.[4] Dessen ungeachtet kann das folgende Zitat als repräsentative Interpretation der Partialinklusion angesehen werden:

---

1 Vgl. Meffert, H., Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, a.a.O., S. 73.
2 Vgl. bes. Allport, F.H., Institutional Behavior, Chapel Hill, N.C., 1933.
3 Katz, D., Kahn, R.L., The Social Psychology..., a.a.O., S. 50.
4 Vgl. z.B. Weick, K.E., The Social Psychology of Organizing, Reading, Mass. 1969, S. 30 f.

> "The organization neither requires nor wants the whole person. ... People belong to many organizations and the full engagement of their personalities is generally not found within a single organizational setting. Moreover, they frequently shift their membership in organizations."[1]

Die nur partielle Einbeziehung des Individuums gilt analog für die organisationalen Subsysteme des Mikro-Marketing-Systems: Die Elemente des MLS erfüllen neben ihrer Rolle als "Koordinatoren" regelmäßig auch noch andere Aufgaben und sind dementsprechend zugleich als Mitglieder sowohl verschiedener funktionaler als auch struktureller Subsysteme aufzufassen.[2]

Die angeschnittene Problematik läuft letztlich auf die Frage hinaus: In welchem Ausmaß (potency of involvement) sind die betrachteten Elemente als Mitglieder u.a. mehrerer funktionaler und struktureller Subsysteme in das MLS einbezogen oder anders gefragt: Welche Bedeutung messen die MLS-Elemente den spezifischen Koordinationszielen ihres Systems bei? Zur operationalen Bestimmung dieses Involvements schlagen beispielsweise Katz und Kahn vor, die Priorität der Verpflichtungen zu erforschen, die sich aus der mehrfachen Systemzugehörigkeit der Individuen gleichzeitig ergeben können.[3]

Die durch den sozialen bzw. organisatorischen Kontext der MLS-Elemente bedingten Koordinationsdeterminanten werden in einer zweiten Klasse intervenierender Variablen erfaßt, und zwar mit den verschiedenen Systemstrukturen. Allerdings stellt sich hier sogleich die Frage: Welche Teilmengen sind aus dem komplexen Netz der zwischen den Elementen bestehenden Beziehungen als besonders wichtige Grundstrukturen anzusehen? Wie so oft in vergleichbaren Zusammenhängen entzieht sich die Antwort darauf nicht einem gewissen Maß an Willkür. Deshalb ist Hall und Fagen zuzustimmen, wenn sie zu diesem Problem schreiben,

---

1 Katz, D., Kahn, R. L., a.a.O., S. 50.

2 Vgl. auch Meffert, H., Systemorientierte Absatztheorie, a.a.O.

3 Vgl. Katz, D., Kahn, R. L., a.a.O., S. 119 ff., bes. S. 121.

> "... that the relationships to be considered in the context of a given set of objects (Elemente, Anm. d. Verf.) depend on the problem at hand, important or interesting relationships being included, trivial or unessential relationships excluded. The decision as to which relationships are important and which trivial is up to the person dealing with the problem; i. e. the question of triviality turns out to be relative to one's interest."[1]

Angesichts der in dieser Formulierung zum Ausdruck kommenden Relativität ist es verständlich, daß auch der Strukturbegriff selbst in recht unterschiedlicher Weise verwendet wird.[2] Hier soll die Systemstruktur die Gesamtheit der zu untersuchenden Beziehungen kennzeichnen, die die Elemente des MLS miteinander verbinden;[3] im einzelnen werden Rollen-, Kommunikations-, Macht- und sozio-emotionale Teilstrukturen unterschieden.

In Übereinstimmung mit den bisherigen definitorischen Überlegungen bilden die absoluten Eigenschaften der im MLS zusammengefaßten Entscheidungsträger (insbesondere deren kognitive Informationen) und deren relationale Verknüpfungen in Form der vier Teilstrukturen die beiden grundlegenden Ausgangspunkte zur Analyse der Koordinationsdeterminanten: Während die absoluten Eigenschaften der MLS-Elemente als potentielle Entscheidungsprämissen[4] das Koordinationsverhalten beeinflussen, beschreiben die strukturellen Beziehungen jene Faktoren, die zur Veränderung eigener bzw. Annahme fremder Entscheidungsprämissen wirksam werden.[5]

---

1 Hall, A. D., Fagen, R. E., a. a. O., S. 18.

2 Vgl. Kirsch, W. u. Meffert, H., a. a. O., S. 21; Katz, D. u. Kahn, R. L., a. a. O., S. 20 f.; Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a. a. O., S. 108 ff.

3 Es interessieren demnach nur Relationsaussagen, die das Strukturmuster des MLS näher beschreiben. "Absolute Strukturmerkmale", die die Eigenschaften der Systemelemente verkörpern, werden hier nicht unter den Strukturbegriff subsumiert. Anders verfährt beispielsweise Steffenhagen, H., a. a. O., S. 24.

4 Vgl. zum Begriff der Entscheidungsprämisse als kleinste Einheit der Analyse von individuellen Entscheidungsprozessen Simon, H. A., Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science, in: Greenwood, W. T., Management and Organizational Behavior Theories: An Interdisciplinary Approach, Cincinnati, Ohio 1965, S. 300 ff., bes. S. 322; Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 1: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970, S. 25 f.

5 Vgl. auch Kutschker, M., a. a. O., S. 185 f.

Das tatsächliche (beobachtbare) Verhalten der Systemelemente offenbart sich schließlich in den jeweiligen Strategien und Taktiken, die sie zur Durchsetzung ihrer Interessen im Koordinationsprozess einsetzen. Bei der Untersuchung dieser dritten Gruppe intervenierender Variablen des MLS ist davon auszugehen, daß der Systemoutput in Gestalt koordinierter Entscheidungen sukzessiv, d. h. in einer mehr oder weniger langen Folge einzelner Prozeßschritte unter Beteiligung der interdependenten Systemelemente zustande kommt.

Während bislang nur undifferenziert von Koordinationsprozessen bzw. "dem" Koordinationsprozeß im MLS die Rede war, soll nun durch Einführung des Begriffes der "Koordinationsepisode" zum Ausdruck gebracht werden, daß jeder Koordinationsprozeß einen gedanklichen Anfangs- und Endpunkt haben muß.[1] Besonders für eine empirische Überprüfung der in dieser Arbeit diskutierten Aussagen ist es notwendig, einzelne Koordinationsprozesse von Marketing-Entscheidungen isolieren und operational voneinander abgrenzen zu können. Als prototypisches Beispiel einer derartigen Koordinationsepisode ist etwa die Konzipierung einer Neuprodukt-Strategie anzuführen. In diesem Fall umfaßt die Koordinationsepisode sämtliche sozialen Interaktionen der Systemelemente, die mit der autorisierten Anregungsinformation beginnen[2] und über die vielfältigen Beeinflussungsprozesse bis hin zum endgültigen Produkt-Mix reichen, das den operativen Subsystemen zur Durchführung der geplanten Aktivitäten vorgegeben wird.

Häufig führen eine mangelnde Qualität der koordinierten Entscheidungen und/oder programmwidrige Störungen in den Regelstrecken des Mikro-Marketing-Systems dazu, daß die Konsequenzen einer vollen-

---

1 Vgl. analog dazu die Rollenepisode bei Katz, D. u. Kahn, R. L., a. a. O., S. 182 ff.; die Konfliktepisode bei Pondy, L. R., Organizational Conflict: Concepts and Models, in: ASQ, Vol. 12, 2/1967, S. 296 ff.; Esser, W.-M., Konfliktverhalten in Organisationen - Zum Informationsverarbeitungsansatz des menschlichen Verhaltens in interindividuellen Konfliktsituationen, Diss. Mannheim 1972, S. 37 ff.; die Transaktionsepisode bei Kutschker, M., a. a. O., S. 62 ff.

2 Die Initiierung einer Neuprodukt-Strategie kann von Mitgliedern des MLS, aber auch anderen Systemen ausgehen. Operationalitätsgründe legen es nahe, den Beginn einer Koordinationsepisode mit dem Zeitpunkt gleichzusetzen, in dem derartige Anregungsinformationen vom

deten Koordinationsepisode die Notwendigkeit einer sich unmittelbar anschließenden neuen Episode begründen. Aber auch im Fall programmgemäß verlaufender Marktreaktionen ist spätestens in der Sättigungs- bzw. Abstiegsphase der Lebenszykluskurve[1] die Frage zu beantworten, welche Veränderungen im Produkt-Mix (im Sinne einer "Relaunch-Strategie") die Marktstellung des Produktes verbessern können, sofern es nicht überhaupt gegen ein neues Produkt ausgetauscht oder ersatzlos aus dem Markt genommen wird.[2]

Nicht jede Koordinationsepisode wird abgeschlossen. So bleibt eine Episode unvollständig, wenn zwischen den Marketing-Entscheidern etwa im Hinblick auf ein bestimmtes Koordinationsproblem Verhandlungen und Beeinflussungsprozesse zwar stattfinden, aber frühzeitig und ohne konkretes Ergebnis abgebrochen werden. Für die weiteren Überlegungen bleibt allerdings festzuhalten, daß besonders die im Rahmen vollständiger Koordinationsepisoden beobachtbaren Aktivitäten der MLS-Elemente interessieren. Von der jeweiligen Problemstellung hängt es ab, wieviel und welche Marketing-Entscheider in eine Koordinationsepisode involviert sind. Daß mindestens zwei Teilnehmer vorhanden sein müssen, geht aus den bisherigen Bemerkungen hervor.

Die möglichen Verhaltensweisen der Marketing-Entscheider in vollständigen Koordinationsepisoden bilden die Grundlage für eine mehrdimensionale Kennzeichnung solcher Prozesse, die für die Koordination der nicht-operativen Marketing-Entscheidungen typisch sind.

---

1 Vgl. Meffert, H., Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzepts, a.a.O., S. 10 f.

2 Die Grenzen zwischen Produktdifferenzierung und Neuprodukten sind fließend. Außerdem können je nach der gewählten Perspektive Unternehmens- und Marktinnovationen voneinander abgegrenzt werden. Vgl. dazu Schmitt-Grohé, J., a.a.O., S. 25 ff.; Michael, M., a.a.O., S. 21 f.

In Abb. 4 sind die skizzierten Systemvariablen noch einmal zusammenfassend dargestellt und dem MLS zugeordnet.

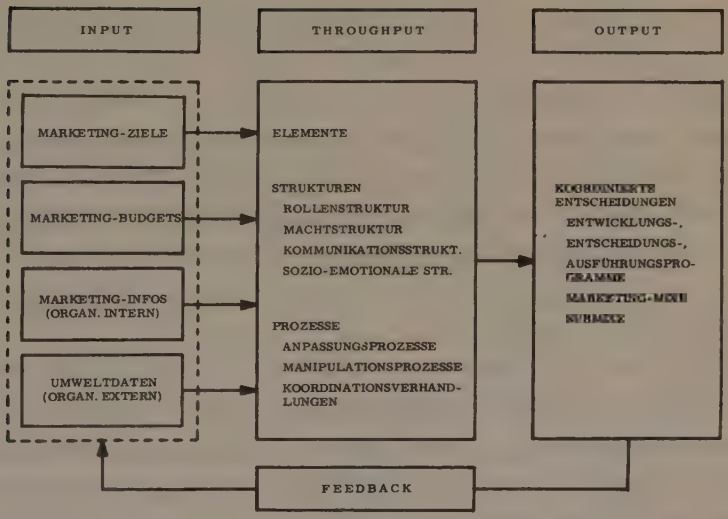

Abb. 4: Die Variablen des Marketing-Leitungs-Systems (MLS)

Bis auf die vorgezogene Diskussion der Koordinationsprozesse (C 1) folgt die Darstellung der Koordinationsdeterminanten in C 2 und des Systemoutputs in C 3 im wesentlichen dem Gliederungsmuster, das durch diese Abbildung vorgegeben ist.

C PROZESSE UND EINFLUSSGRÖSSEN DER KOORDINATION IM MLS

1 Koordinationsprozesse im MLS

Die folgende Analyse der für das MLS typischen Koordinationsprozesse geschieht in dreifacher Weise. Eine erste Charakterisierung knüpft an der Tatsache an, daß die Koordination der auf mehrere Entscheidungsträger verteilten Produkt-, Preis-, Werbungs- und Distributionsentscheidungen zu einem produktbezogenen Marketing-Mix im Grunde einen kollektiven Problemlösungsprozeß repräsentiert, der durch bestimmte Merkmale beschrieben werden kann. Hieraus ergeben sich bereits erste Hinweise auf den spezifischen Charakter der im MLS anzutreffenden Koordinationsprozesse (Pkt. 11).

In einem zweiten Schritt werden unter Bezug auf die in der Literatur genannten Koordinationsformen idealtypische Koordinationsarten abgegrenzt, auf deren Basis praxisrelevante Mischformen der Koordination für das MLS bestimmbar sind (Pkt. 12). Schließlich verlangt eine realistische Beschreibung der relevanten Koordinationsprozesse, daß die Strategien und Taktiken der Marketing-Entscheider, insbesondere ihre manipulativen und adaptiven Verhaltensweisen analysiert werden (Pkt. 13).

Obwohl bereits in diesem Kapitel allgemeine Tendenzaussagen zur Dominanz bestimmter Koordinationstypen getroffen werden, bleibt es den späteren Ausführungen (C 2) vorbehalten, im einzelnen zu untersuchen, inwieweit Typ und Ablauf der Koordination von den anderen Systemvariablen (Input, Elemente, Strukturen) beeinflußt werden können.

11 Prozeßmerkmale

Bei den Koordinationsprozessen im MLS geht es wie bei jedem individuellen oder kollektiven Problemlösungsprozeß grundsätzlich darum, Anfangszustände in Endzustände zu transformieren.[1] Dabei werden Phasen der Orientierung, Bewertung und Kontrolle durchlaufen, wie sie z. B. Bales und Strodtbeck für Gruppenentscheidungen nachgewiesen haben.[2]

Zur Definition von Koordinationsproblemen zählen -neben Anfangs- und Endzustand- die möglichen Zwischenzustände und Prozeduren, die im Verlauf der Problemlösung evtl. berücksichtigt werden sollen. Die zwingende Vorschrift etwa, bei der Terminplanung für die Neuprodukt-Entwicklung Netzpläne zu verwenden, ist hier einzuordnen.[3]

Von der Eindeutigkeit, mit der die verschiedenen Elemente eines Koordinationsproblems beschrieben sind, hängt es ab, ob wohl- oder schlecht-definierte Probleme Gegenstand eines Koordinationsprozesses sind. Ist beispielsweise das angestrebte Koordinationsergebnis (Endzustand) nur in Form vager Marketing-Ziele bekannt oder existieren etwa über die verfügbaren Finanzmittel (Anfangszustand) unklare Informationen, so liegen objektiv schlecht-definierte, d. h. nicht-operationale Koordinationsprobleme vor. Dies hat zur Folge, daß auch die subjektive "Definition der Situation",[4] die sich das einzelne Mitglied des MLS bildet, schlecht-definiert ist: Der Marketing-Entscheider ist gezwungen, das Koordinationsproblem zu operationalisieren und sich heuristischer

---

1 Vgl. Newell, A. u. Simon, H. A., a. a. O., S. 78.

2 Vgl. Bales, R. F. u. Strodtbeck, F. L., Phases in Group Problem-Solving, in: Alexis, M. u. Wilson, C. Z., a. a. O., S. 122 ff.

3 Vgl. Schmitt-Grohé, J., a. a. O., S. 149 ff.

4 Vgl. dazu auch Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 2, a. a. O., S. 136 ff. Die Definition der Situation gilt als Inbegriff der als Entscheidungsprämissen akzeptierten Informationen.

Methoden zur Schließung "offener Beschränkungen" (open constraints) zu bedienen.[1]

Nicht-operationale Koordinationsprobleme lösen beim Marketing-Entscheider immer eine schlecht-definierte Koordinationssituation aus. In eine schlecht-definierte Koordinationssituation kann er sich aber auch dann gestellt sehen, wenn das Koordinationsproblem in seinem Anfangs- und Endzustand operational beschrieben ist. Kann nämlich das zur Lösung des Problems erforderliche kognitive Ausführungsprogramm vom Marketing-Entscheider nicht unmittelbar assoziiert werden (Fall 1) und verfügt er nicht über einen zulässigen Algorithmus zur Ableitung des Ausführungsprogramms (Fall 2), muß er innovativ unter Einsatz gewisser Heuristiken das Problem zu lösen versuchen (Fall 3).

Seine Koordinationssituation ist also trotz operationaler Problemformulierung schlecht-definiert. Der Marketing-Entscheider muß neue Wege beschreiten und weiß aufgrund der fehlenden Problemlösungsgarantie heuristischer Methoden nicht, ob er das (die) Koordinationsziel(e) erreichen wird.

Unter Verwendung der in den Verhaltenswissenschaften üblichen Terminologie kann man die drei obigen Fälle als (1) programmierte Routine-Koordination, (2) programmierte adaptive Koordination und (3) nicht-programmierte innovative Koordination bezeichnen.[2]

---

1 Vgl. dazu Reitman, W. R., Heuristic decision procedures, open constraints, and the structure of ill-defined problems, in: Shelly II, M. W. u. Bryan, G. L. (eds.), Human Judgments and Optimality, New York 1964, S. 282 ff., bes. S. 292 f.

2 Vgl. March, J. G. u. Simon, H. A., Organizations, New York usw. 1967, S. 139 f.; Gore, W. J., Decision-Making Research: Some Prospects and Limitations, in: Mailick, S. u. van Ness, E. H. (Hrsg.), Englewood Cliffs, N. J. 1963, S. 49 ff., bes. S. 55 f.

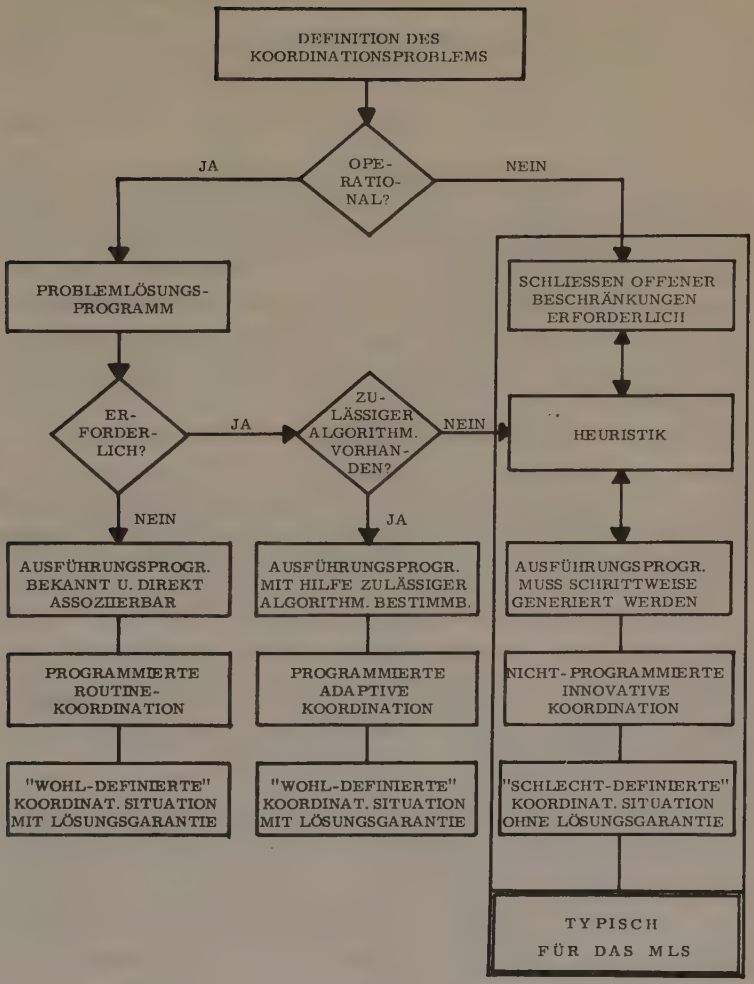

Abb. 5: Elemente typischer Koordinationsprozesse im MLS

Im Einklang mit früheren Feststellungen ist davon auszugehen, daß die äußerst komplexen Koordinationsprobleme des MLS nur in begrenztem Umfang algorithmisch oder assoziativ zu lösen sind. Die Elemente der nicht-programmierten innovativen Koordination können daher als typisch für das MLS angesehen werden.

Wie die Abb. 5 erkennen läßt, sind für die weitere Prozeßanalyse folgende Aspekte von besonderer Bedeutung: Das Schließen offener Beschränkungen aufgrund nicht-operationaler Koordinationsprobleme, der Einsatz von Heuristiken mangels geeigneter Routinen bzw. Algorithmen sowie die Dominanz schlecht-definierter Koordinationssituationen, in denen es keine Lösungsgarantie gibt.

Offensichtlich werden mit diesen Prozeßmerkmalen Fragen angesprochen, die in den entscheidungslogisch orientierten Koordinationsmodellen weitgehend unberücksichtigt bleiben. Dort stehen vielmehr jene Koordinationsprozesse im Vordergrund, die sich durch operationale Problemdefinitionen und algorithmische Lösungsverfahren auszeichnen, mithin bei den Marketing-Entscheidern regelmäßig wohl-definierte Koordinationssituationen hervorrufen und relativ konfliktfrei gelöst werden.

Die für das MLS relevanten Prozeßmerkmale der Koordination hingegen deuten bereits darauf hin, daß die Marketing-Manager mehr oder weniger große Entscheidungs- und Interpretationsspielräume besitzen, die es auszufüllen gilt, um die komplexen Koordinationsprobleme lösen zu können. Von den unmittelbar am Koordinationsprozeß Beteiligten wird folglich mitentschieden, wann bzw. ob im Sinne unserer Definition die Koordination zieladäquat ist. Daß es dabei zu interpersonellen Konflikten und gegenseitigen Beeinflussungsprozessen kommt, liegt -als Gegenstand späterer Erörterungen- auf der Hand.

12 Typologie der Koordinationsprozesse

121 Koordinationsarten der Organisationsliteratur

Die in der Literatur dargestellten Versuche, bestimmte Formen der Koordination voneinander abzugrenzen, sind recht zahlreich und heterogen. Ein häufig wiederkehrendes Einteilungskriterium ist dabei durch die normative Frage bestimmt: Wie, genauer: mit welchen "Instrumenten" läßt sich die Koordination interdependenter Entscheidungen bzw. Entscheidungsträger am besten erreichen?

Insofern besteht zwischen vielen der auf diese Weise abgegrenzten Koordinationsarten und den entsprechenden Koordinationsmitteln eine begriffliche Übereinstimmung. Die in der folgenden Tabelle aufgeführten Literaturbeispiele verdeutlichen diesen Sachverhalt. Um das weite Spektrum zur Interpretation von Koordinationsarten zu demonstrieren, seien die folgenden drei typischen Beispiele herausgegriffen.

Adam[1] knüpft bei seiner Unterscheidung der (1) zielsetzungsgerechten und (2) sachlichen Koordination an der Tatsache an, daß als Koordinationsziele entweder (1) Idealziele (z. B. Maximierung des Gewinns, Marktanteils) oder (2) -leichter zu erreichende- Realziele (z. B. Streben nach einem bestimmten Gewinnzuwachs) in Frage kommen können. - Die Art, insbesondere die Erreichbarkeit des Koordinationsziels dient hier als das Unterscheidungskriterium.

Hax[2] unterscheidet Koordination durch (1) explizite und (2) implizite Verhaltensnormen. Bei (1) expliziter Verhaltensnorm wird den interdependenten Organisationsmitgliedern exakt vorgeschrie-

---

1 Vgl. Adam, D., Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidungen, in: ZfB, 1969, S. 615 ff., bes. S. 620 ff.

2 Vgl. Hax, H., Die Koordination, a.a.O., S. 73 ff.

AUTOREN	KOORDINATIONSARTEN
Adam, D.	1. Zielsetzungsgerechte Koordination aufgrd. v. Idealzielen 2. Sachliche Koordination aufgrund v. Realzielen
Dietel, B.	1. Adaptive Koord. 3. Zentrale Koord. 5. Planungs-Koord. 2. Offensive K. 4. Dezentrale K. 6. Rückkopplg.-K.
Hax, H.	1. Koordination durch explizite Verhaltensnormen 2. Koordination durch implizite Verhaltensnormen
Kirsch, W.	1. Zentrale Koordination 3. Koord. aufgrd. v. Erwartung. 2. Dezentrale Koordination 4. K. aufgrd. v. Feedback-Infos
Learned, E. u. Sproat, A. T.	1. Coordination by hierarchy 2. Coordination by ideas 3. Coordination by committees
Lindblom, C. E.	1. Central coordination 2. Noncentral coordination by (partisan) mutual adjustment
March, J. G. u. Simon, H. A.	1. Coordination by plan 2. Coordination by feedback
Meier, A.	1. Aktive Koordination von oberen Instanzen 2. Passive Koordination von unteren Instanzen
Thompson, D.	1. Coordination by standardization 2. Coordination by plan 3. Coordination by mutual adjustment
Schmitt, T. E.	1. Hierarchische Koordination 2. Nicht-hierarchische Koordination

Abb. 6: Literaturbeispiele verschiedener Koordinationsarten

ben, wie sie in einer bestimmten Situation zu entscheiden haben. Individuelle Freiheitsräume im Entscheidungsprozeß sind a priori ausgeschaltet. Koordination über (2) implizite Verhaltensnormen entspricht der Steuerung interdependenter Entscheidungsträger durch Vorgabe suboptimierender Koordinationsziele.

Diese Koordinationsarten basieren demnach auf der inhaltlichen Ausgestaltung organisatorischer Verhaltensnormen.

March und Simon[1] stellen bei ihrer Abgrenzung das Ausmaß der Standardisierung einer Entscheidungssituation in den Vordergrund.

Sie unterscheiden (1) Koordination durch Planung und (2) Koordination durch Feedbackinformationen. Im ersten Fall werden vorhersehbare Störungen der Umwelt (Kontingenzen) bereits im Planungsprozeß antizipiert und entsprechend berücksichtigt, während im zweiten Fall die Koordination auf der unmittelbaren Verarbeitung neu auftretender Informationen beruht. Letzlich basiert diese Unterscheidung auf dem gleichen Sachverhalt, der mit der Differenzierung Steuerung vs. Regelung bereits angesprochen wurde.

Wie die Beispiele erkennen lassen, sind die Kriterien, die in der Literatur zur Abgrenzung bestimmter Koordinationsformen verwendet werden, sehr verschiedenartig. Im Hinblick auf die deskriptive Prozeßanalyse der Koordination im MLS erhebt sich daher die Frage, welche der vielfältigen Koordinationsformen der Literatur von besonderem Aussagewert sind.

Die Beantwortung dieser Frage erfolgt in zwei Schritten. Zunächst werden durch Einführung der Dimensionen Individuum, Gruppe und Organisation bestimmte Kriterien der Literatur so miteinander verbunden, daß es möglich wird, idealtypische Koordinationsarten (Pkt. 122) herauszuarbeiten.

Auf der Grundlage dieser idealtypischen Koordinationsarten sind anschließend jene Mischformen (Pkt. 123) zu analysieren, die für das MLS grundsätzlich von besonderer Bedeutung sind.

---

1 Vgl. March, J. G. u. Simon, H. A., a.a.O., S. 160 f.

122 Dimensionen zur Bildung idealtypischer Koordinationsarten

Ausgangpunkt einer ersten, und zwar der individuellen Dimension zur Unterscheidung von Koordinationsprozessen ist die Frage: Wie verhält sich der in seiner Informationsverarbeitungskapazität und Rationalität beschränkte Marketing-Entscheider angesichts der im MLS typischen Entscheidungsinterdependenz?

Grundsätzlich stehen ihm zwei Möglichkeiten zur Verfügung.[1] Erstens kann er versuchen, die zwischen ihm und den anderen Systemmitgliedern bestehenden bzw. wahrgenommenen Entscheidungsinterdependenzen sowie deren mutmaßliche Verhaltensweisen zu prognostizieren: dann liegt antizipative Koordination vor. Die zweite Möglichkeit besteht darin, daß der Marketing-Entscheider freiwillig oder gezwungenermaßen[2] auf eine solche Antizipation verzichtet und stattdessen ad hoc und auf der Basis von Rückinformationen über das Entscheidungsverhalten der anderen Systemelemente reagiert: hier liegt reaktive Koordination vor.

Eine zweite Dimension fußt auf der nächsthöheren Begriffsebene der Gruppe und knüpft an die Frage an: Welche interpersonellen Verhaltenstaktiken stehen den Marketing-Entscheidern zur Verfügung, um ihre Entscheidungsprämissen aufeinander abzustimmen oder zu beeinflussen?

---

1 Vgl. auch March, J.G. u. Simon, H.A., a.a.O., S. 160 f.; Thompson, J.D., a.a.O., S. 56.; ferner Kirsch, W., Die Koordination, a.a.O., S. 72.; Dietel, B., a.a.O., S. 231 ff.

2 Etwa im Fall eines neu in das MLS eingetretenen Entscheidungsträgers.

Auch diesmal ergeben sich zwei idealtypische Ausprägungen, nämlich die manipulative und die adaptive Koordination.[1] Im Fall manipulativer Koordination, deren Wirksamkeit entscheidend von den formalen und informalen Machtverhältnissen im MLS anhängt, glauben die Elemente, durch Einsatz bestimmter Taktiken eigene Vorstellungen "durchdrücken" zu können. Es handelt sich also um eine betont offensive Verhaltensweise.[2] Demgegenüber besteht für die adaptive Koordination das typische Verhalten darin, sich an bereits getroffene oder zu erwartende Entscheidungen anderer Systemmitglieder mehr oder weniger vollständig anzupassen, was nicht ausschließt, daß innerhalb dieses abgesteckten Datenkranzes nach persönlich vorteilhaften Reaktionen gesucht wird.

Als dritte Dimension ist die Ebene der Organisation in Betracht zu ziehen. Hier steht mithin die Frage im Vordergrund, wie die Koordinationsprozesse in der Organisationsstruktur verankert sind und durch welche institutionellen Einrichtungen dies zum Ausdruck kommt.[3]

Zentrale (hierarchische) und dezentrale (nicht-hierarchische) Koordination bilden die idealtypischen Gestaltungsmöglichkeiten.[4] Während im ersten Fall eine Person oder Gruppe die ihr hierarchisch untergeordneten interdependenten Entscheidungsträger und deren Einzelentscheidungen durch Festlegung gewisser Beschränkungen zentral aufeinander abstimmt, fehlt bei dezentraler Koordination

---

1 Vgl. Lindblom, C. E., The Intelligence, a. a. O., S. 33 ff.

2 Dietel bezeichnet diese Form daher auch als offensive Koordination, vgl. ders., a. a. O., S. 192.

3 Vgl. dazu die Ausführungen zu den praxisrelevanten Strukturierungsalternativen in Teil D dieser Arbeit.

4 Vgl. Lindblom, C. E., The Intelligence, a. a. O., S. 25 ff.; Kirsch, W., Die Koordination, a. a. O., S. 71 f.; Dietel, B., a. a. O., S. 211 ff.

ein derartiger "Koordinator".[1] Hier koordinieren sich die Entscheidungsträger -zumindest in idealtypischer Betrachtung- vollkommen selbständig, indem sie manipulative und adaptive Verhaltenstaktiken einsetzen, um die wechselseitige Anpassung (mutual adjustment) zu erreichen.[2]

Typische Kennzeichen dezentraler Koordination sind z. B. ein hoher Anteil an nicht-hierarchischer Kommunikation, häufige Koordinationssitzungen oder die Institutionalisierung spezifischer Koordinations-Teams.

Die Charakterisierung der dezentralen Koordination läßt bereits erkennen, daß die anhand der drei Dimensionen abgegrenzten Idealtypen insofern gedankliche Vereinfachungen darstellen, als sie in der Empirie stets gemeinsam vorkommen. Die sich in der Praxis ergebenden Mischformen repräsentieren zudem nicht nur eine simple Kombination idealtypischer Koordinationsformen. Da letztere nämlich als Extrempunkte dreier Kontinuen aufzufassen sind, kann das empirisch relevante Mixtum vielmehr nur durch eine dreidimensionale Beschreibung möglicher Zwischentypen adäquat zu erfassen versucht werden.

Dies gilt es bei der Interpretation der nachfolgenden Darstellung zu bedenken, da in ihr lediglich die zuvor skizzierten extremen Ausprägungen bezeichnet sind.

---

1 Die übliche Gleichsetzung zentraler und hierarchischer Koordination ist insofern einseitig, als sie sich lediglich auf formale Aspekte stützt. Ein ohne Weisungsbefugnisse operierender und hierarchisch gleichgeordneter Produkt-Manager z. B. könnte nämlich durchaus als zentraler Koordinator interpretiert werden.

2 Vgl. Lindblom, C. E., The Intelligence, a. a. O., S. 25 ff. Thompson verwendet den Ausdruck des 'mutual adjustment' dagegen im Zusammenhang mit der hier als reaktiv bezeichneten Koordination. Vgl. ders., a. a. O., S. 56.

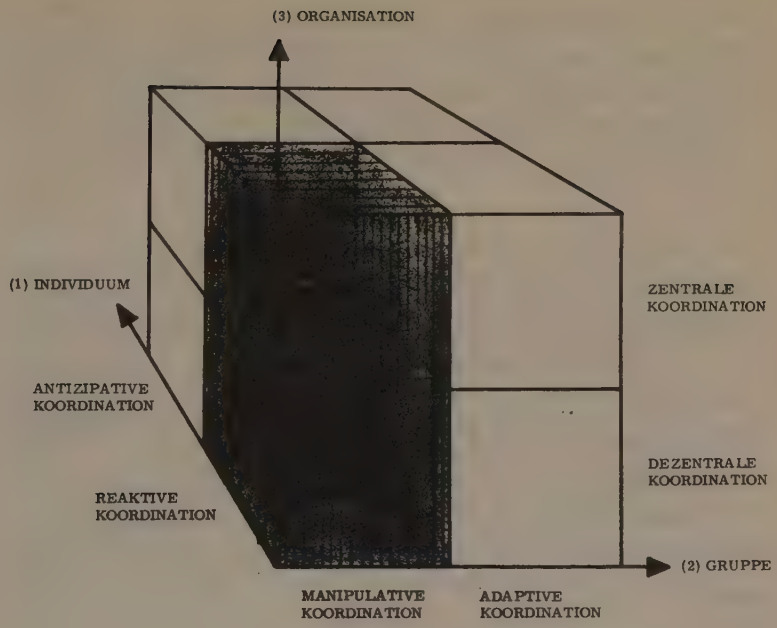

Abb. 7: Idealtypische Koordinationsarten

123 Dominante Mischformen der Koordination im MLS

Die Vielfalt möglicher Koordinationsformen im MLS zwingt dazu, die Betrachtung auf einige schwerpunktmäßige Aussagen zu konzentrieren. So ist zunächst davon auszugehen, daß die Marketing-Entscheider wegen ihrer beschränkten Informationsverarbeitungskapazität, aber auch wegen der regelmäßig schlecht-definierten Koordinationssituation die Entscheidungen der anderen Prozeßteilneh-

mer nur zu einem geringen Teil antizipieren.

In weit höherem Maße betrachten die Systemelemente ihre wechselseitigen Abhängigkeiten als Kontingenzen[1], d.h. sozial bedingte und nur begrenzt prognostizierbare Störungen, auf die sie nicht mit detaillierten Plänen, sondern erst ad hoc reagieren.[2]

Die Tendenz zu reaktiver Koordination führt jedoch nicht, wie es zunächst scheinen könnte, notwendigerweise zur Dominanz adaptiver Verhaltensweisen. Wahrscheinlicher ist vielmehr, daß die Marketing-Entscheider zur Durchsetzung ihrer sachlichen Vorstellungen und ihrer persönlichen Interessen betont manipulative Taktiken einsetzen, da sie -wie gesagt- auf die "Beweiskraft" algorithmisch fundierter Argumentationen meist verzichten müssen. Manipulative Maßnahmen sind mithin geradezu ein Charakteristikum der im MLS stattfindenden Koordinationsprozesse.

Vom Vertrauen der beteiligten Entscheidungsträger auf die Wirksamkeit ihrer manipulativen Maßnahmen gehen wiederum gewisse Rückwirkungen auf ihre zuvor beschriebenen Verhaltensalternativen aus: Je mehr die Elemente des MLS nämlich von der Leistungswirksamkeit bestimmter Manipulationstaktiken überzeugt sind,[3] desto eher können sie sich auf eine reaktive Berücksichtigung der bestehenden Kontingenzbeziehungen verlassen und z.B. "störende" Diskussionsbeiträge von Vertretern anderer

---

1 Vgl. dazu Jones, E.E. u. Gerard, H.B., a.a.O., S. 505 ff., die vier verschiedene Klassen derartiger Kontingenzen unterscheiden. Ferner Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a.a.O., S. 67 ff.

2 Das individuelle Maß an Antizipation bzw. Reaktion kann mit der jeweiligen Koordinationsproblematik und den Koordinationspartnern, d.h. also von einer zur anderen Koordinationsepisode variieren.

3 Entscheidend ist die persönliche Einschätzung, die sich im Laufe der Zeit freilich an die tatsächlichen Gegebenheiten annähert. Die

Submix- oder Produktbereiche durch Manipulation handhaben.

Insgesamt begründen die bisherigen Überlegungen eine Dominanz solcher Koordinationsformen im MLS, die sich mit einer tendenziell reaktiven Berücksichtigung der Entscheidungsinterdependenzen seitens der Systemelemente bei gleichzeitiger Tendenz zum Einsatz manipulativer Maßnahmen charakterisieren lassen.

Während die obige These als Schlußfolgerung aus der Analyse der typischen Koordinationsprobleme und -situationen im MLS relativ einfach zu ermitteln ist, erscheint ein analoges Vorgehen für die Gewinnung von Tendenzaussagen im Rahmen der organisationalen Koordinationsdimension wenig angebracht. Zwar könnte erneut mit der Komplexität der Koordinationsprobleme argumentiert werden und in Verbindung mit der generell gültigen Kapazitätsbeschränkung der Systemelemente eine dezentrale Koordination als wahrscheinlichste Ausprägung im MLS begründet werden. Doch letztlich handelt es sich hier um die empirische Frage, wie die Entscheidungskompetenzen und damit Rollen und Macht auf die einzelnen Marketing-Entscheider verteilt sind.

Unter dem Gesichtspunkt der Leistungswirksamkeit freilich kann im Vorgriff auf die noch folgende Erörterung bereits hier festgestellt werden, daß eine dezentrale, die Spezialkenntnisse und -fähigkeiten der einzelnen Systemelemente berücksichtigende Kompetenzverteilung für die im MLS zu lösenden Entscheidungsprobleme sowie zur Aufrechterhaltung einer bestimmten "Moral" bei den Marketing-Entscheidern die meist günstigere Strukturierungsalternative verkörpert.

Fortsetzung von voriger Seite:

Kontrolle bestimmter Machtressourcen spielt längerfristig eine wesentliche Rolle, da wirksame Manipulation ohne Machtbesitz nur selten möglich ist.

Ohnehin ist damit zu rechnen, daß selbst in Fällen stark zentralisierter Entscheidungskompetenzen auch die kompetenzärmeren Systemelemente, wie z.B. die Mitglieder von Stabsabteilungen, auf den Einsatz manipulativer Maßnahmen nicht grundsätzlich verzichten werden.[1] Mit zunehmender Manipulation entwickelt sich die ursprünglich zentrale Koordination mithin de facto in eine dezentrale wechselseitige Abstimmung, denn "rein zentrale Koordination liegt nur vor, wenn sich die koordinierten Entscheidungsträger gegenüber dem Koordinator als reine Anpasser verhalten und die vom Koordinator vorgeschriebenen Beschränkungen uneingeschränkt als Prämissen ihrer Entscheidungen akzeptieren."[2]

Zusammenfassend lassen sich die im MLS dominanten Koordinationsformen daher durch jene Mischtypen kennzeichnen, die durch die hervorgehobenen Räume in der dreidimensionalen Darstellung (Abb.7) abgegrenzt werden. Manches spricht dafür, daß den im unteren der beiden Würfel erfaßten Koordinationstypen für die Erklärung der Koordinationswirklichkeit die größte Bedeutung beizumessen ist:

Die interdependenten Marketing-Manager stimmen ihre Entscheidungen über Preis-, Werbe-, Vertriebs- und andere Maßnahmen weitgehend selbständig ab. Sie treten in unmittelbare Koordinationsverhandlungen ein, die durch wechselseitige Manipulation zur Durchsetzung eigener Vorstellungen gekennzeichnet sind. Aktuelle Daten und offenbarte Verhaltensweisen ihrer Koordinationspartner lassen die Marketing-Entscheider mehr auf sich zukommen, als daß sie sie mit großem Planungsaufwand zu antizipieren versuchen.

---

1 Vgl. auch Lindblom, C.E., The Intelligence, a.a.O., S. 102 ff.

2 Kirsch, W. et al., a.a.O., S. 108.

13 Strategien und Taktiken der Marketing-Entscheider im Koordinationsprozess

Angesichts der großen Bedeutung manipulativer und auch adaptiver Verhaltensweisen der Systemelemente für die hier untersuchten Koordinationsprozesse ist es erforderlich, diese bisher nur global behandelten Taktiken genauer zu analysieren, zumal die Marketing-Theorie diesem Themenkreis kaum Aufmerksamkeit geschenkt hat.

131 Strategien im Rahmen von Koordinationsverhandlungen

Anpassung und Manipulation sind in der Konzeption Lindbloms als Oberbegriffe für drei bzw. neun mögliche Typen des "partisan mutual adjustment"[1] zu betrachten, und als "Koordinationstaktiken" erlangen sie auch im vorliegenden Zusammenhang große Bedeutung.[2] Welche dieser Taktiken von den interdependenten Marketing-Entscheidern im Einzelfall ergriffen oder abgelehnt werden, ist allgemein mit dem Hinweis auf die verschiedenen Koordinationsdeterminanten zu beantworten:

Inputs und Outputs des MLS, individuelle Prädispositionen der Systemelemente und nicht zuletzt die strukturellen Beziehungen im MLS beeinflussen insgesamt diese Auswahlentscheidung. Außerdem ist davon auszugehen, daß die Marketing-Entscheider im Zeitablauf durchaus unterschiedliche Taktiken einsetzen werden, wenn es die Situation erfordert.

Die Wahl einer bestimmten Taktik im Koordinationsprozeß ist aber auch davon abhängig zu machen, welche strategische Vorentscheidung die Prozeßteilnehmer getroffen haben.

---

1 Lindblom, C. E., The Intelligence, a. a. O., S. 33.

2 Eine verkürzte Übersicht über die Formen der Manipulation und Anpassung liefert Schmitt, T. T., a. a. O., S. 71 ff; ferner Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a. a. O., S. 200 u. S. 217 ff.; Dietel, B., a. a. O., S. 186 ff.

Zum Verhältnis von Strategien zu Taktiken bemerkt Kutschker:

> "Strategien haben insofern einen weiteren Geltungsbereich als Taktiken, als sie größere Zeiträume und mehrere Zwischenschritte bis zur Zielerreichung umfassen. Taktiken sind hingegen geäußerte Verhaltensweisen und sind die Mittel, um den durch die gewählte Strategie vorgegebenen Handlungsrahmen auszufüllen."[1]

Wie noch ausführlicher gezeigt wird, können die sozio-emotionalen bzw. "klimatischen" Verhältnisse im MLS durch tendenziell integrative oder distributive Merkmale geprägt sein. Projiziert man diese Überlegungen auf eine für "Koordinationsverhandlungen"[2] typische Situation, in der sich zwei interdependente Marketing-Entscheider A und B zur wechselseitigen Abstimmung ihrer Entscheidungen gegenüberstehen, dann lassen sich folgende Prozeßverläufe voneinander abgrenzen: (1) Problemlösen, (2) Kooperative Diskussion, (3) Diskussion, (4) Debatte und (5) Aushandeln.

Wie die Abbildung 8 zeigt,[3] resultieren diese Formen aus der Kombination integrativer, distributiver und indifferenter Ausgangsstrategien zweier Elemente A und B. Eine indifferente Strategie des "sowohl-als-auch"[4] liegt vor, wenn z. B. A zur Aufrechterhaltung einer gewissen Flexibilität oder zur Vergrößerung des Arsenals taktischer Maßnahmen eine eindeutige Festlegung seiner Position an den Außenseiten des Kontinuums gegenüber B zu vermeiden sucht. Allerdings kann er dazu auch

---

1 Kutschker, M., a.a.O., S. 298.

2 Von Koordinationsverhandlungen ist in Anlehnung an Lindblom zu sprechen, wenn sich zwei Marketing-Entscheider mehr oder weniger gleichzeitig durch (evtl. unterschiedliche) Manipulationstaktiken koordinieren. Vgl. Lindblom, C. E., The Intelligence, a.a.O., S. 67 f. Vgl. zur generellen Interpretation der Koordination als Verhandlungsprozess auch Klein, H. K. u. Wahl, A., a.a.O., S. 143 ff.

3 Vgl. dazu auch die "Strategienmatrix" bei Kutschker, M., a.a.O., S. 309.

4 Ebenda, S. 308.

gezwungen werden - etwa mangels ausreichender Informationen über das Koordinationsproblem oder über das voraussichtliche Verhalten des B.

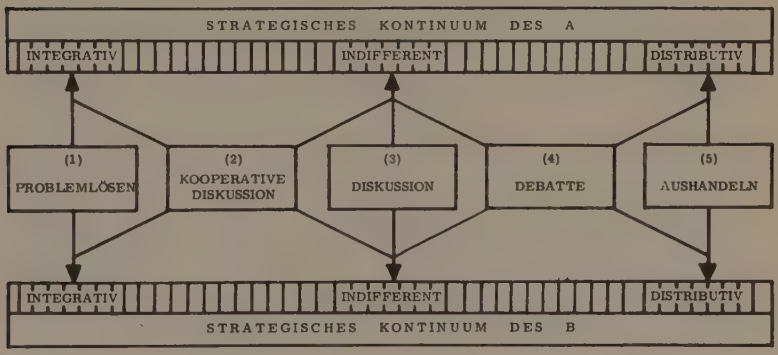

Abb. 8 : Strategien und Prozeßverläufe bei Koordinationsverhandlungen

Nicht eingezeichnet ist jener Prozeßverlauf, der sich bei dem Zusammentreffen einer integrativen und einer distributiven Ausgangsstrategie ergeben kann. Er ist insofern äußerst unbestimmt, als er -je nach Geschicklichkeit des A oder des B- sowohl zum Aushandeln als auch zum Problemlösen tendieren kann.[1]

Ein gemeinsames Kennzeichen der verschiedenen Prozeßverläufe im Rahmen von Koordinationsverhandlungen ist in der Tatsache zu erblicken, daß die beteiligten Marketing-Entscheider

---

1 Vgl. auch Kutschker, M., a.a.O., S. 310.

die zwischen ihnen bestehenden Konflikte (z.B. wegen unterschiedlicher Werte, Überzeugungen oder Attitüden)[1] in aktiver Weise zu handhaben bemüht sind. Im Gegensatz zu den passiven Formen der Konflikthandhabung[2] ist damit zumindest grundsätzlich die Chance verbunden, die positiven Wirkungen intraorganisationaler Konflikte[3] für Ablauf und Ergebnis laufender und zukünftiger Koordinationsprozesse nutzbar zu machen.

Freilich ist die Wahrscheinlichkeit, daß Konflikte der Marketing-Entscheider kreative und innovative Koordinationsergebnisse stimulieren, wegen der geringen "Parteilichkeit" der Systemelemente im Rahmen integrativen Problemlösens und kooperativer Diskussion am größten. Die konstruktive Wirkung von Konflikten ist nämlich in erster Linie bei sachlichen, nicht dagegen bei sozio-emotionalen Konflikten anzutreffen.[4]

Wie die obigen Ausführungen erkennen lassen, handelt es sich bei den in der Abbildung 8 erfaßten strategischen Prozeßverläufen um unterschiedliche Formen der Konfliktaustragung,[5] in denen jeweils typische Verhaltenstaktiken der Marketing-Entscheider zum Einsatz gelangen. Die wichtigsten werden im folgenden näher dargestellt.

---

1 Vgl. zur Einteilung von Konflikten auf der Basis kognitiver Elemente Esser, W.-M., a.a.O., S. 52 ff.; zum Überblick über andere Abgrenzungen der Konfliktforschung Schmidt, S.M. u. Kochan, T.A., Conflict: Toward Conceptual Clarity, in: ASQ, Vol.17, 3/1972, S. 359 ff.

2 Vgl. dazu Thiele, S., a.a.O., S. 117 ff.; ferner Steffenhagen, H., a.a.O., S. 174 ff.

3 Vgl. Kelly, J., Make Conflict Work for You, in: HBR, Vol. 48, 4/1970, S. 103 ff.

4 Vgl. Smith, C.G., A Comparative Analysis of Some Conditions and Consequences of Intra-Organizational Conflict, in: ASQ, Vol.10, 4/1966, S. 504 ff., S. 508 f. und S. 526 ff.

5 Vgl. auch Blankenburg, E. u. Schnelle, W., Aushandeln oder Problemlösen als Formen der Konfliktaustragung, in: Kommunikation, Jg. 6, 4/1970, S. 201 ff.

132 Manipulative Taktiken

Eine erste Unterscheidung der wichtigsten Manipulationstaktiken ergibt sich durch den hier verwendeten Begriff der Koordinationsverhandlung: Danach sind zwar alle folgenden Taktiken für einseitige, jedoch nur eine Teilmenge für wechselseitige Manipulation, also Koordinationsverhandlungen geeignet.[1] Darüber hinaus können den direkten Manipulationsformen die jeweils entsprechenden indirekten Formen gegenübergestellt werden. In letzteren versucht ein Systemelement, ein anderes durch Zwischenschaltung Dritter manipulativ zu beeinflussen.[2] - Im folgenden stehen grundsätzlich direkte Manipulationstaktiken zur Diskussion, wobei zunächst die wechselseitigen Maßnahmen erörtert werden. Soweit möglich, sollen sie zugleich den erwähnten Strategien bzw. Prozeßverläufen von Koordinationsverhandlungen zugeordnet werden.

Warnungen, Drohungen, Bluffs und Versprechen stellen Taktiken dar, die insbesondere im Rahmen des Aushandelns von Bedeutung sind.[3] Ihr gemeinsamer Zweck besteht darin, die Erwartungen und Reaktionen des "Gegners" auf die eigenen Vorstellungen hin zu verändern.

Eine Warnung liegt z. B. vor, wenn A dem B vor Augen hält, daß B aufgrund einer negativen Marktreaktion, die seine präferierte Entscheidungsalternative bewirken könnte, persönliche Nachteile in Kauf nehmen müßte; sofern B nicht von seiner Alternative (zugunsten des A) abläßt, muß er also mit nachteiligen Folgen rechnen, die A jedoch nicht selbst kontrolliert. Im Fall der Drohung

---

1 Vgl. Lindblom, C. E., The Intelligence, a. a. O., S. 66 ff. u. 76 ff.

2 Vgl. ebenda, S. 83.

3 Vgl. dazu Iklé, F. C., Strategie und Taktik des diplomatischen Verhandelns, Gütersloh 1965, S. 92 ff.; Walton, R. E. und McKersie, R. B., A Behavioral Theory of Labor Negotiations - An Analysis of a Social Interaction System, New York usw. 1965, S. 107 ff.; Lindblom, C. E., The Intelligence, a. a. O., S. 70 f.; ferner Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a. a. O., S. 217 ff.

hingegen müßte A bei Unnachgiebigkeit des B selbst dafür sorgen können, daß für diesen ein persönlicher Nachteil entstünde. Könnte er das im Ernstfall nicht, hätte er lediglich "geblufft". Die für eine wirksame Drohung erforderliche Glaubwürdigkeit des A wäre erheblich beeinträchtigt.

Auch Versprechungen funktionieren längerfristig nur dann mit Erfolg, wenn sie in der Sicht der Adressaten glaubwürdig erscheinen. Grundsätzlich ist wohl davon auszugehen, daß sich die Glaubwürdigkeit umso mehr verringert, je häufiger ein Versprechen nicht eingelöst wurde. Kirsch[1] weist darauf hin, die Erfüllung der Versprechungen könne jedoch auch negative Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit in zukünftigen Manipulationsversuchen besitzen. Dies sei der Fall, wenn die Grundthese der "force deplation models" zuträfe, daß mit den positiven Sanktionen bzw. Kompensationen die als Machtgrundlage fungierenden Ressourcen erkennbar verbraucht würden und es somit unwahrscheinlich werde, daß der Machthaber in Zukunft seinen Versprechungen nachkommen könne.

Zum Verlust von als Machtgrundlage dienenden Ressourcen kann es im Zuge organisatorischer Maßnahmen kommen, wenn z. B. die Informations- und Entscheidungskompetenzen der MLS-Mitglieder neu verteilt werden. Abgesehen von echten Zurückstufungen sind absolute Machtzuwächse durchaus mit partiellen Ressourcenverlusten vereinbar.

Eine für Drohungen und Versprechungen gleichermaßen gültige Feststellung bezieht sich auf das Spektrum möglicher Bestrafungen bzw. Belohnungen. Neben monetären Mitteln werden insbesondere bei hierarchisch gleichgeordneten Marketing-Entscheidern vornehmlich nicht-monetäre Mittel eingesetzt, wie z. B. das In-

---

1 Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a. a. O., S. 218.

aussichtstellen zukünftiger Informationsvorteile (bzw. -nachteile) in formellen oder informellen Kontakten. Der gezielte Einsatz bestimmter Statussymbole ist in diesem Zusammenhang gleichfalls von Bedeutung.[1]

Eine dem Warnen sehr nahestehende Manipulationsmaßnahme wird durch die Taktik des Überzeugens bzw. Überredens repräsentiert. "Von Überzeugung ist immer dann zu sprechen, wenn eine Person einer anderen Informationen zuleitet und der Empfänger die darin enthaltenen Schlußfolgerungen freiwillig -also ohne Drohung und Zwang- als Entscheidungsprämissen akzeptiert."[2] Beim Überreden vermittelt A an B nicht nur rein sachbezogene (primäre) Argumente, sondern sendet bewußt auch Informationen sekundärer Art[3], um B zur "freiwilligen" Annahme bestimmter Entscheidungsprämissen zu bewegen. Der Hinweis eines "erfahrenen" Marketing-Managers A auf die bisherigen Erfolge seiner Entscheidungen kann -als sekundäre Information- z.B. den "Neuling" B dazu veranlassen, auf das Sachargument des A letztlich doch einzuschwenken.

Dieses Beispiel charakterisiert einen grundlegenden Unterschied, der zwischen dem Überzeugen und Überreden einerseits sowie den zuvor beschriebenen Taktiken andererseits existiert: Während die beim Aushandeln typischen Verhaltenstaktiken in erster Linie darauf gerichtet sind, die Vor- und Nachteile einer vom "gegnerischen" Koordinationspartner beabsichtigten Entscheidungsalternative zu verändern, zielen die Taktiken des Überzeugens und Überredens nur auf eine Neubewertung oder veränderte Wahrnehmung der mit der Entscheidung verbundenen Konsequenzen durch B. Die Entscheidungskonsequenzen selbst werden von A folglich

---

1 Vgl. auch Trebesch, K. u. Jäger, D., Analyse der Bedeutung und Verteilung von Status-Symbolen in bürokratischen Organisationen, in: Kommunikation, Jg. 7, 1971, S. 139 ff.; Barnard, C.I., Über die Funktionen und die Pathologie von Statussymbolen in formalen Organisationen, in: ders., Organisation und Management - Ausgewählte Aufsätze, Stuttgart 1969, S. 215 ff.

2 und 3: Siehe folgende Seite.

nicht tangiert. Nach Lindblom handelt es sich hierbei um Manipulationstaktiken, die bevorzugt in parteiischen Diskussionen (Debatten)[1] anzutreffen sind.[2]

Speziell die Überzeugungstaktik verlangt von den Marketing-Entscheidern eine vergleichsweise intensive Auseinandersetzung mit den "hard facts" der jeweils diskutierten Koordinationsprobleme. Positive Lerneffekte können deshalb mit großer Wahrscheinlichkeit besonders dann beobachtet werden, wenn diese Taktik symmetrisch angewendet wird.[3]

Die tendenziell größte Verbreitung von Überzeugungs- und Überredungsversuchen ist naturgemäß in jenen Koordinationsprozessen zu finden, die dem Typ des integrativen Problemlösens am nächsten kommen. Realistischerweise muß allerdings auch dort noch mit Versprechungen und vereinzelten Drohungen der Koordinationspartner gerechnet werden.

Waren die bisherigen Taktiken relativ eindeutig bestimmten Prozeßverläufen zuzuordnen, so entfällt diese Möglichkeit bei Manipulationsmethoden, die auf der sog. "Reziprozitätsnorm"[4] fußen. Sie besagt ganz allgemein, "daß man nicht einseitig nur Vorteile

---

Fortsetzung von voriger Seite:

2 Klis, M., a.a.O., S. 29.

3 Vgl. zur Unterscheidung primärer und sekundärer Informationen, die auf eine Konzeption von K. W. Buck zurückgeht, Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a.a.O., S. 168 f.

---

1 Vgl. dazu auch Rapoport, A., Fights, Games, and Debates, Ann Arbor, Mich., 1960.

2 Vgl. Lindblom, C.E., The Intelligence, a.a.O., S. 62 u.69 ff.

3 Taktiken des Aushandelns sind dementsprechend als "lernfeindlich" zu charakterisieren, zumal sie vielfach ohne fundierte Argumentation besonders für Machtkämpfe eingesetzt werden. Vgl. Blankenburg, E. u. Schnelle, W., a.a.O., S. 208.

4 Vgl. dazu Gouldner, A. W., The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, in: ASR, Vol. 25, 2/1960, S. 161 ff., bes. S. 171 ff.

empfangen kann, ohne zu einer irgendwie gearteten Gegenleistung verpflichtet zu sein, auch wenn keine vertragliche Pflicht zur Gegenleistung existiert."[1] Im einzelnen resultieren daraus folgende Verhaltensweisen:[2]

Marketing-Manager A macht B im Vertrauen darauf, daß dieser ihm später einmal oder anläßlich einer bereits voraussehbaren Konfliktsituation ebenfalls entgegenkommt, ein "kalkuliertes" Zugeständnis. In einem zweiten Fall appelliert A an die Fairneß des B, eine aus früheren Koordinationsverhandlungen resultierende "Verpflichtung" nunmehr einzulösen. Voraussetzung ist demnach, daß A an B bereits "vorgeleistet" hat. Schließlich kann A den B aber auch zunächst um Entgegenkommen bitten und ihm dabei klarmachen, daß er sich dafür in einer späteren Koordinationsepisode erkenntlich zeigen wird. Diese letzte Taktik funktioniert umso leichter, je mehr sich A dabei auf einen Machtvorsprung gegenüber B verlassen kann, wobei entscheidend ist, daß B dieses Machtgefälle realisiert hat.[3]

Unter dem Stichwort "power of the powerless" verweisen empirische Untersuchungen auf die zusätzliche Möglichkeit, daß bei starker Abhängigkeit des B von A alleine schon diese Abhängigkeitssituation den A dazu motivieren könnte, B entgegenzukommen.[4] Eine derart "selbstlose" Haltung des A dürfte jedoch auf Koordinationsanlässe beschränkt bleiben, denen A insofern nur geringe Bedeutung beimißt, als er darauf verzichtet, eigene Vorstellungen durchzusetzen. Normalerweise ist auch bei ungleicher Machtverteilung die Reziprozitätsnorm gültig, obgleich man über ihre Ursachen noch kein endgültiges Urteil abzugeben vermag:

---

1 Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a.a.O., S. 215.

2 Vgl. dazu Lindblom, C.E., The Intelligence, a.a.O., S. 56 f. und S. 74 ff.

3 Ab einer bestimmten Grenze wird A den B freilich einseitig manipulieren und zur Anpassung zwingen.

4 Vgl. Collins, B.E. u. Raven, B.H., Group Structure: Attraction, Conditions, Communication, and Power, in: Lindzey, G. u. Aronson, E. (Hrsg.), HoSP, Vol. 4: Group Psychology and Phenomena of Interaction, Reading/Mass. usw., 1968, S. 102 ff., S. 179.

"At this point it is not clear wether this (die Reziprozität bei ungleicher Machtverteilung, Anm. d. Verf.) is due to expectation of future assistance or to a feeling of obligation for past help."[1]

Leistung und Gegenleistung werden irgendwann gegeneinander aufgerechnet. Eine intersubjektiv nachprüfbare Bewertung hierfür existiert freilich nicht. Die fällige Aufrechnung "...leaves room for disagreement about the size of the reciprocating concession."[2] Aus diesem Grund kann der Einsatz der Reziprozitätsnorm als taktisches Mittel im Koordinationsprozeß u. U. zu einer nachhaltigen Verschlechterung der sozio-emotionalen Beziehungen im MLS führen.

Während die bisher betrachteten Manipulationsmethoden sowohl einseitig als auch wechselseitig einsetzbar sind, beschränkt sich der Anwendungsbereich der folgenden Taktiken auf solche Fälle, die nach der hier gültigen Definition nicht mehr als Koordinationsverhandlungen bezeichnet werden können: Jeweils nur einer von zwei Marketing-Entscheidern kann sich dieser Taktiken bedienen. Am klarsten tritt dieser Sachverhalt bei der Taktik autorisierter Vorschriften zutage.[3]

Ist z. B. Manager A aufgrund der Unternehmensverfassung legitimiert, alleinverantwortlich darüber zu entscheiden, ob und evtl. wo im Zuge von Neuentwicklungen Markttests durchgeführt werden sollen, kann über diesen Punkt mit den anderen Mitgliedern des MLS höchstens so lange diskutiert werden, bis A von seinem Entscheidungsrecht Gebrauch macht. Danach gilt es für die anderen Systemelemente, die getroffene Entscheidung zu respektieren. Von der Bereitschaft dieser Elemente, die Autorität des

---

1 Collins, B. E. u. Raven, B. H., a. a. O., S. 179.

2 Lindblom, C. E., The Intelligence, a. a. O., S. 74.

3 Vgl. ebenda, S. 76 ff.

A anzuerkennen, hängt es weitgehend ab, ob die Taktik letztlich erfolgreich ist.[1] "Vielfach wird der autorisierte Befehl nur als ultima ratio angesehen, wenn andere Manipulationsmaßnahmen versagen."[2] Die mit dieser Taktik verbundene Gefahr, die Kooperationsbereitschaft der Marketing-Entscheider und insbesondere ihre Motivation für kreative Leistungen zu schmälern, ist sicher ein wesentlicher Grund für die Gültigkeit dieser Aussage auch im MLS.

Mit der Methode autorisierter Vorschriften eng verwandt ist die Taktik der frühen Entscheidung (prior decision), "... in which X, knowing that there are advantages to both X and Y from coordination of their respective decisions, makes a firm, noncontingent decision before Y decides, thus compelling Y to adapt to X in order for Y to reap any advantages of coordination."[3] Auch hier bleibt nämlich den anderen Systemelementen nur die Möglichkeit der Anpassung, die der manipulierende Manager durch Schaffung "vollendeter Tatsachen"[4] zu erzwingen sucht.

Allerdings kann der Manipulator im Gegensatz zur autorisierten Vorschrift diesen Anpassungszwang nicht im Rahmen offizieller Kompetenzregelungen ausüben, sondern muß darauf vertrauen, daß seine Vorwegentscheidung und die damit regelmäßig verbundene Selbstverpflichtung[5] die erwünschte Reaktion bei den anderen Systemelementen bewirken wird.

---

1 Dieser Gesichtspunkt wird besonders von den sog. "Akzeptierungstheorien" der Autorität stark hervorgehoben. Vgl. Ziegler, H., Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung, Stuttgart 1970, S. 113 ff.; Barnard, C.I., Die Führung, a.a.O., S. 139 ff.

2 Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a.a.O., S. 222.

3 Lindblom, C.E., The Intelligence, a.a.O., S. 81.

4 Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a.a.O., S. 220.

5 Vgl. zu derartigen "Festlegungen" und "commitment tactics" bes. Iklé, F.C., a.a.O., S. 95 ff.; Walton, R.E. u. McKersie, R.B., a.a.O., S. 82 ff.

In die Analyse einseitiger Manipulation ist schließlich noch die Möglichkeit einzubeziehen, daß A eine Entscheidungskoordination mit B durch bedingungslose Kompensation herbeizuführen trachtet.[1] A und B, so wird unterstellt, haben ein gemeinsames Interesse an einer von B entwickelten oder vertretenen Entscheidungsalternative, deren Realisierung dem B aus bestimmten Gründen jedoch unmöglich ist. Die Manipulationsversuche des A zielen jetzt darauf ab, die bestehenden Hindernisse zu beseitigen, damit B die besagte Alternative durchsetzen kann.

Die "Hilfe" des A könnte z. B. darin bestehen, daß er selbst oder durch Einschaltung Dritter gewisse Marketing-Informationen, personelle und finanzielle Mittel oder einfach spezifische Unterstützung bereitstellt, ohne dafür von B -im Unterschied zur Reziprozitätstaktik- eine unmittelbare oder spätere Gegenleistung zu erwarten. Die Konsequenzen der von B nunmehr gewählten Entscheidung verkörpern vielmehr bereits das Leistungsäquivalent für A.

133 Adaptive Taktiken

Die Verhaltensalternativen eines Marketing-Entscheiders B, der während einer Koordinationsepisode von anderen Systemelementen manipulativ beeinflußt wird, hängen zunächst grundsätzlich davon ab, ob er die Manipulationsversuche überhaupt wahrnimmt. Im zuletzt beschriebenen Fall bedingungsloser Kompensation etwa kann es insbesondere bei Einschaltung Dritter in voller Absicht des A liegen, seine Manipulationsaktivitäten vor B geheimzuhalten.

---

1 Vgl. Lindblom, C. E., The Intelligence, a. a. O., S. 78 ff.; ferner Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a. a. O., S. 219.

Unterstellt man als Regelfall, daß B die Manipulation des A wahrnimmt, so verbleiben ihm folgende Reaktionsmöglichkeiten:[1]
(1) B "übersieht" die Manipulation des A, indem er z.B. weder auf dessen Überzeugungsversuche, noch auf Drohungen, Versprechungen oder autorisierte Vorschriften überhaupt zu reagieren bereit ist. Dies setzt allerdings eine starke Stellung gegenüber A und/oder eine relativ schwach ausgeprägte Entscheidungsinterdependenz zwischen beiden Koordinationspartnern voraus. Da die Indifferenz des B jegliche Kommunikation mit A verhindert und damit auch ihre sozio-emotionalen Beziehungen nachhaltig belastet, dürfte diese Verhaltensalternative auf wenige Ausnahmefälle beschränkt bleiben.[2]

(2) Von ungleich größerer Bedeutung ist demgegenüber jene Verhaltensreaktion, die im Rahmen von Koordinationsverhandlungen eingesetzt wird: B beantwortet die Manipulation des A mit Gegenmanipulation, indem er seinerseits dieselben oder andere Formen der Manipulation benutzt.

(3) Neben Indifferenz und Gegenmanipulation kann B durch adaptives Verhalten auf die Manipulation des A reagieren. Dabei muß Anpassung keineswegs immer nur die Verhaltensalternative kompetenzarmer Systemelemente darstellen. Vielmehr kann ein Anpasser bewußt "auf eine ihm mögliche Einflußnahme verzichten, weil er erwartet oder weiß, daß sich die übrigen Beteiligten ohnehin in einer von ihm positiv bewerteten Weise verhalten werden."[3] - Im einzelnen stehen B folgende Anpassungstaktiken zur Verfügung: Parametrische, unterwürfige und kalkulierte Anpassung.[4]

---

1 Vgl. Lindblom, C.E., The Intelligence, a.a.O., S. 64 f.

2 Hierbei wird angenommen, daß die Elemente des MLS grundsätzlich um positive sozio-emotionale Beziehungen bemüht sind.

3 Dietel, B., a.a.O., S. 186.

4 Vgl. dazu Lindblom, C.E., The Intelligence, a.a.O., S. 35 ff.

Bei parametrischer Anpassung betrachtet B die von A z. B. vertretene Auffassung (oder bereits getroffene Entscheidung), das Neuprodukt X sei ausschließlich über den Facheinzelhandel zu distribuieren, als Parameter und trifft seine Werbeentscheidung in dem dadurch vorgezeichneten Rahmen. Dabei berücksichtigt B allerdings nicht die möglichen Auswirkungen seiner Werbeentscheidung auf die Distributionsentscheidung des A, sondern trifft, da er Interdependenz- und Synergieüberlegungen hier ausseracht-läßt, eine zwar angepaßte, aber dennoch "einsame Entscheidung".[1]

Demgegenüber ist die Berücksichtigung der Konsequenzen, die die Entscheidung des sich anpassenden B für die des A haben kann, das gemeinsame Merkmal der beiden anderen Anpassungsformen. Im Extremfall, bei unterwürfiger Anpassung, treibt B diese Berücksichtigung so weit, daß er alles daransetzt, um sich mit seiner Entscheidung bloß nicht in Widerspruch zu den Werten, Überzeugungen und Attitüden des A zu setzen: "He takes upon himself the entire burden of adjustment."[2] Evtl. wird B nach neuen Entscheidungsalternativen suchen müssen, um sicherzustellen, daß keine "Beeinträchtigung" des A stattfindet.

Die Frage nach den Gründen für eine derart "totale" Anpassung des B mag vereinzelt mit dem Hinweis auf die Angst vor Bestrafung durch den mächtigeren A zutreffend beantwortet sein. Ebenso bedeutsam erscheint aber auch die Möglichkeit, daß B absolute Loyalität beweisen will und auf eine karrierefördernde Wirkung seines Verhaltens spekuliert. Daß "Ja-Sagertum" gerade im Zusammenhang mit der Notwendigkeit kreativer Problemlösungen im MLS keine günstige Voraussetzung darstellt, ist

---

1 Schmitt, T. E., a. a. O., S. 72

2 Lindblom, C. E., The Intelligence, a. a. O., S. 44.

freilich eine bekannte Tatsache.[1]

Auch bei kalkulierter Anpassung[2] berücksichtigt B -wie gesagt- die möglichen Auswirkungen seiner Entscheidungsalternativen für A. Diesmal ist er jedoch grundsätzlich bereit, seine Entscheidung evtl. so zu treffen, daß sie zu negativen Konsequenzen für A bzw. mindestens zu dessen Mißbilligung führen können. Er kalkuliert einzelne Vor- und Nachteile, die ihm aus der Beeinträchtigung des A erwachsen mögen und kommt letztlich zu einer ausgewogeneren Entscheidung als bei parametrischer und unterwürfiger Anpassung. Dabei muß seine Entscheidung nicht etwa völlig frei von unterwürfigen Elementen sein; gerade in der "klugen" Mischung verschiedenster Aspekte liegt das Wesensmerkmal dieser Anpassungstaktik begründet. Deshalb könnte die unterwürfige Anpassung auch als ein Spezialfall kalkulierter Anpassung aufgefaßt werden.

Vieles spricht für die Annahme, daß der weitaus größte Teil der im MLS praktizierten Anpassungstaktiken aus der zuletzt beschriebenen Form besteht. Empirische Untersuchungen müßten nicht nur zur Überprüfung dieser Annahme durchgeführt werden, sondern hätten auch die Frage zu klären, welche Bedeutung den Anpassungstaktiken im Vergleich zur ein- und zweiseitigen Manipulation bei der Koordination der Marketing-Entscheidungen beizumessen ist.

---

1 Vgl. dazu auch Willis, R. H., Making Better Use of the Nonconformist, in: PA, Vol. 28, 1/1965, S. 6 ff. ; ferner Halbert, M., a.a.O., S. 47 f. Die unterwürfige Anpassung muß nicht auf den bisher geschilderten Fall der Über- und Unterordnung beschränkt sein, sondern kann z. B. auch zwischen ranggleichen Marketing-Entscheidern als extreme Form gruppenbedingter Konformität praktiziert werden.

2 Vgl. Lindblom, C. E., The Intelligence, a.a.O., S. 51 ff.

2 Koordinationsdeterminanten

Zur Explikation und besonders zur Explanation der Prozesse, die zwischen den interdependenten Entscheidungsträgern des MLS während einer Koordinationsepisode ablaufen, müßten strenggenommen sowohl alle relevanten Variablen intersubjektiv nachprüfbar bestimmt als auch deren Wirkung auf die fraglichen Prozesse prognostiziert werden können. Weder die eine noch die andere Voraussetzung ist jedoch beim gegenwärtigen Stand der Forschung realisierbar. Angesichts dieser Tatsache bedarf es keiner näheren Begründung, daß mit den ausgewählten Koordinationsdeterminanten und folglich auch mit den erarbeiteten Hypothesen nur einige als besonders wichtig erachtete Bausteine für eine zukünftige "Koordinationstheorie" schlecht-strukturierter Marketing-Entscheidungen geformt werden können.

Eine andere Einschränkung scheint im Hinblick auf den verwendeten Terminus "Determinante" erforderlich. Geht man nämlich von der üblichen konnotativen Bedeutung dieses Begriffes aus, so liegt es nahe, einseitig funktionale Beziehungen[1] in Form klar definierbarer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen unabhängigen Variablen (z. B. Marketing-Zielen) und abhängigen Variablen (z. B. bestimmter Koordinationstaktik) zu vermuten und darüber hinaus eine Meßbarkeit dieser Beziehungen anzunehmen. Ganz abgesehen einmal von der Meßproblematik, die in verhaltenstheoretischen Untersuchungen generell Schwierigkeiten bereitet[2], bleibt die Frage zu beantworten, inwieweit die funktionalen Beziehungen zwischen den

---

1 Vgl. dazu auch Fäßler, K., a. a. O., S. 136 ff.; seine Feststellung, die sozialwissenschaftliche Forschung liefere für die Analyse funktionaler Beziehungen zwischen den Variablen des politischen Systems bislang nur Anhaltspunkte, ist für die Verhältnisse im MLS gleichermaßen zutreffend.

2 Aus diesem Grunde gelten die Verhaltenswissenschaften heute noch weitgehend als "inexakte" Wissenschaften.

Variablen des MLS in der angegebenen Weise hergestellt werden können. Ein Blick in die einschlägige Literatur rät immerhin zu einer gewissen Zurückhaltung bei der Verwendung des Determinantenbegriffes im herkömmlichen, d. h. sehr strengen Sinn.[1] Nicht selten entpuppen sich zudem "eindeutige" Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge bei näherem Hinsehen als einfache Korrelationsaussagen oder sogar als glatte Verdrehungen von Ursache und Wirkung.[2]

Ein weiteres Problem liegt schließlich in der Interdependenz der Koordinationsdeterminanten. Aus untersuchungstechnischen Gründen müssen die funktionalen Beziehungen relativ isoliert betrachtet werden, obwohl in der Empirie vielfältige Überschneidungen und wechselseitige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge denkbar sind.

So wirken sich beispielsweise Veränderungen in der Machtstruktur des MLS nicht selten auf die sozio-emotionalen Beziehungen der Marketing-Entscheider aus. Ebenso wird sich die Machtverteilung im Kommunikationsverhalten der Marketing-Manager niederschlagen. Ferner sind sämtliche Teilstrukturen des MLS nicht unabhängig von den individuellen Prädispositionen der Koordinationspartner zu sehen. - Viele derartige Beispiele ließen sich hinzufügen.

---

1 Vgl. auch Gabele, E., Die Entwicklung komplexer Systeme - Elemente einer Theorie der Gestaltung von Informations- und Entscheidungssystemen in Organisationen, Diss. Mannheim 1972, S. 233, der aus den genannten Gründen z. B. den Begriff "Variable" durch den allgemeineren Ausdruck "Attribut" ersetzt, zumal der Begriff "Variable" eine Unterscheidung in abhängige und unabhängige Variable geradezu herausfordere, die bei generellen theoretischen Überlegungen letztlich willkürlich sei.

2 Vgl. z. B. Weick, K. E., a. a. O., S. 20 und den dortigen Hinweis auf die Analyse von Carey, A., The Hawthorne Studies: A Radical Criticism, in: ASR, Vol. 32, 1967, S. 403 ff., der eine solche Verdrehung nachweisen konnte. Nicht die bekannte Schlußfolgerung, "that relaxed and friendly supervision causes higher productivity", stimmte, sondern "because of higher productivity, the managers became more relaxed."

Letztlich ist mit diesen Interdependenzen ein zentrales Problem der Organisationsforschung angesprochen, das nur durch eine Vielzahl empirischer Studien gelöst werden kann. Die nun auch im deutschen Sprachraum zunehmende Tendenz empirischer Organisationsforschung[1] bietet dazu einen vielversprechenden Ansatz.

21 Systeminput

In Analogie zur systemtheoretisch üblichen Differenzierung wurden informationelle und materielle Inputkategorien des MLS voneinander abgegrenzt. Aus der Perspektive des Entscheidungsträgers freilich lassen sich auch Marketing-Budgets als offizielle Informationen (über materielle Beschränkungen) interpretieren, die im Koordinationsprozeß beachtet werden müssen.

Allen informationellen Koordinationsdeterminanten im Rahmen des Systeminputs ist der Umstand gemein, daß sie prinzipiell nicht im Langzeitgedächtnis[2] der Marketing-Entscheider gespeichert sind, sondern während einer Koordinationsepisode von ihnen durch nach "außen" gerichtete Suchaktivitäten gesammelt werden müssen. Informationen über Marketing-Ziele sind in diesem Zusammenhang von besonderem Interesse.

---

1 Vgl. z.B. Picot, A., Grundfragen experimenteller Organisationsforschung - Ein wissenschafts- und methodentheoretischer Beitrag zur empirischen Betriebswirtschaftslehre, Diss. München 1972; Lukatis, I., Organisationsstrukturen und Führungsstile in Wirtschaftsunternehmen, Frankfurt a. M. 1972.

2 Der zur Analyse kognitiver Informationsverarbeitung entwickelte, sogenannte IV-Ansatz unterstellt eine zweigliedrige Gedächtnishierarchie: Das Langzeitgedächtnis umfaßt alle vom Individuum gespeicherten Informationen und Programme, während im Kurzzeitgedächtnis lediglich eine aus dem Langzeitgedächtnis für einen bestimmten Entscheidungsprozess hervorgerufene Teilmenge an Informationen "verarbeitet" werden. Vgl. dazu bes. Newell, A, und Simon, H. A., a. a. O.; ferner Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 2, a. a. O., S. 87 ff.

211 Marketing-Ziele

Im Mittelpunkt dieses Abschnittes steht die Frage nach der Relevanz von Marketing-Zielen für den Ablauf und das Ergebnis der Koordinationsprozesse schlecht-strukturierter Marketing-Entscheidungen. Hierzu werden als erstes die wesentlichen Funktionen, die den Marketing- bzw. Organisationszielen schlechthin zugesprochen werden, dargestellt (Pkt. 2111), um darauf aufbauend zu untersuchen, wie das Zustandekommen der Marketing-Ziele realistischerweise zu erklären ist. Erst durch Einbeziehung dieses Zielbildungsprozesses (Pkt. 2113) können nämlich fundierte Relevanzaussagen abgeleitet werden (Pkt. 2114). Diese Feststellung wird durch einen Blick auf die übliche Behandlung des Problems in der Marketing-Literatur erhärtet, sofern man den unbefriedigenden Erkenntnisstand der Koordinationsdiskussion auch darauf zurückzuführen bereit ist (Pkt. 2112).

2111 Typen und Funktionen

"Soweit in der bisherigen Absatzlehre die Ziele überhaupt ausdrücklich behandelt werden, geht es gewöhnlich darum, einen mehr oder minder umfangreichen Katalog möglicher (zuweilen auch gewollter) Absatz- oder Vertriebsziele aufzustellen."[1] Für die vorliegende Untersuchung interessieren allerdings weniger einzelne Marketing-Zielsysteme[2] und deren konkrete Dimensionen[3] als vielmehr die funktionellen Gesichtspunkte von Marketing-Zielen. Andererseits

---

1 Bidlingmaier, J., a.a.O., S. 131.

2 Vgl. z.B. Boyd, Jr., H.W. u. Levy, S.J., What Kind of Corporate Objectives? in: JoM, Vol. 30, Oct. 1966, S. 53 ff.

3 Marketing-Ziele können nach ihrem Inhalt, dem angestrebten Ausmaß und dem zeitlichen Bezug präzisiert werden.

können die Funktionen nicht völlig unabhängig von bestimmten Merkmalen -insbesondere der Zieloperationalität- bestimmt werden, so daß zumindest einige typische Charakteristika von Marketing-Zielen hervorzuheben sind.

Zur Systematisierung von Marketing-Zielen kommen sowohl definitionslogische als auch empirisch wahre Aussagen in Frage.[1] Eine definitionslogische Abgrenzung liegt z.B. vor, wenn Marktanteil, Deckungsbeitrag oder Distributionsdichte als rechnerisch erfaßbare Marketing-Ziele zusammengefaßt werden. Da bei der Entscheidungskoordination im MLS Produkt-, Werbungs-, Preis- und Distributionsziele oft gleichtzeitig eine Rolle spielen, interessieren besonders die Beziehungen, die zwischen einzelnen Marketing-Zielen bestehen können.

Empirisch wahre Aussagen über mögliche Zielrelationen lassen sich indes nur unter Bezug auf konkrete Entscheidungsfelder und/oder Entscheidungsträger ableiten.

Marketing-Ziele können im Hinblick auf ein bestimmtes Entscheidungsfeld eine komplementäre, konkurrierende oder indifferente[2] Beziehung zueinander aufweisen. Voraussetzung für eine derartige Aussage ist, daß die alternativen Marketing-Aktivitäten in ihren Konsequenzen für die Zielerfüllung jeweils bekannt sind.[3] Dazu werden deterministische oder zumindest objektiv wahrscheinliche Aussagen benötigt. Unter diesen Umständen läßt sich z.B. eine

---

1 Vgl. dazu auch Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen - Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1971, S. 89 ff., bes. S. 93 ff.

2 Indifferente Beziehungen sind im Marketing relativ unwahrscheinlich, da sie eine völlige Isolierbarkeit der Ziele voraussetzen.

3 Vgl. Heinen, E., Grundlagen, a.a.O., S. 94.

Komplementaritätsbeziehung folgender Art behaupten: Die Verbesserung der Produktverpackung (Z_1) führt auch zu einer höheren Distributionsdichte (Z_2). Oder, im Fall der Zielkonkurrenz: Die Stärkung der Marktposition (Z_3) durch Erweiterung der Produktlinie mindert den Gesamtgewinn der Produktsparte (Z_4).

Die Komplementarität zwischen Z_1 und Z_2 gilt offensichtlich nicht für jedes Produkt. Ebenso hängt die Konkurrenzbeziehung zwischen Z_3 und Z_4 von entscheidungsfeldabhängigen Voraussetzungen ab, die man nicht verallgemeinern kann. Denkbar wäre z.B., daß der durch die Einführung eines neuen Produktes erzielte Gewinnzuwachs den Gewinnverlust, der durch Substitution bei den alten Produkten entstehen mag, nicht ausgleicht.

Die Entscheidungfeldabhängigkeit obiger Aussagen impliziert, daß eine zwischen zwei Marketing-Zielen bestehende Konkurrenz- oder Komplementaritätsbeziehung in unterschiedlichen Koordinationssituationen verschiedene Intensitätsgrade aufweisen kann.[1] Ein Wechsel in den Verbrauchergewohnheiten, eine veränderte Konkurrenzlage oder -ganz allgemein- modifizierte Marktreaktionsfunktionen stellen hierfür mögliche Begründungen dar. Selbst ein Wechsel einer Konkurrenz- in eine Komplementaritätsbeziehung (und umgekehrt) ist prinzipiell nicht ausgeschlossen.

Folgt man der berechtigten Annahme, daß die meisten Marketing-Entscheidungen des MLS eine Prognose möglicher Konsequenzen für die Zielerfüllung nur bedingt oder gar nicht zulassen,[2] dann

---

1 Unterschiedliche Kombinationen von Zielerfüllungsgraden lassen sich in Form von Zielbeziehungsfunktionen darstellen. Vgl. dazu Heinen, E., Grundlagen, a.a.O., S. 97 ff.

2 Die oft mangelnde Vorhersehbarkeit der Wirkungsweisen bestimmter Marketing-Maßnahmen ist zum großen Teil auf die hohe Umweltdynamik zurückzuführen, die im Marketing typisch sind. Eine Vielzahl von Störgrößen aus dem ökonomischen, technischen, kulturellen und soziologischen Bereich, die nicht selten schlagartig auftreten, von großer Stärke sind und unstetig verlaufen, zählen zu den typischen Umweltänderungen im Marketing. Vgl. zum Problem von Störgrößen auch Meffert, H., Die Flexibilität, a.a.O., S. 92 ff., bes. S. 103.

sind die erörterten Zielrelationen nur wahr, wenn auch der Bezug zu dem jeweiligen Entscheidungsträger hergestellt wird.

Eine Zielkonkurrenz oder -komplementarität ist in einer gegebenen Entscheidungssituation dann nur noch individuell, nicht mehr intersubjektiv nachprüfbar festzustellen.

Eine Entscheidungsträgerabhängigkeit bei der Ordnung von Marketing-Zielen kommt darüber hinaus bei der Einführung von Mittel-Zweck-Beziehungen zum Zuge.[1] Diese erlauben, Ober-, Zwischen- und Unterziele abzugrenzen, und ihre konsequente Übertragung auf die gesamte Unternehmung ergibt horizontal und vertikal differenzierte Zielhierarchien,[2] die sämtliche Entscheidungen (politische, administrative und operative) aller Funktionsbereiche auch über das Marketing hinaus miteinander verknüpfen.

Angesichts erheblicher Schwierigkeiten, die bei der exakten Trennung von Mitteln und Zielen auftreten,[3] basiert die Differenzierung von Marketing-Zielen in Ober- und Unterziele letzlich auf sog. Ziel-Mittel-Vermutungen der Entscheidungsträger.[4]

---

1 Vgl. dazu Heinen, E., Grundlagen, a.a.O., S. 107 ff.

2 In horizontaler Richtung läßt sich das Mittel-Zweck-Schema z. B. auf verschiedene Produktgruppen oder Marktsegmente, in vertikaler Richtung auf bestimmte Marketing-Aktivitäten ausdehnen. Vgl. dazu Meffert, H., Unternehmensziele, in: Schöttle, K. M. (Hrsg.), Jahrbuch des Marketing, Essen 1971, S. 22 ff., hier S. 30 f.; ferner Bidlingmaier, J., Marketing, a.a.O., S. 132 f.

3 Vgl. Kappler, E., Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsplanung in Betriebswirtschaften, Vortragsmanuskript für die wissenschaftliche Tagung des Verbandes der Hochschullehrer e.V., Augsburg 1973, S. 4 ff.

4 Vgl. dazu Verheyen, H., Das Prinzip der Suboptimierung - Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, Diss. München 1968, S. 192.

Aus einer entscheidungsträgerabhängigen Gewichtung resultiert schließlich die Unterscheidung von Haupt- und Nebenzielen. Erstere sind dadurch charakterisiert, daß sie "in einem Mindestmaß auf jeden Fall erfüllt werden müssen (z.B. Mindestrendite für das kommende Geschäftsjahr 12%; ...). Innerhalb des so gesetzten Rahmens können dann Nebenziele -wie etwa Umsatzwachstum, Marktanteil etc.- in einem größtmöglichen Ausmaß angestrebt werden."[1]

Für die weiteren Überlegungen bleibt somit festzuhalten, daß empirisch wahre Aussagen über Marketing-Zielbeziehungen die Berücksichtigung des jeweiligen Entscheidungsfeldes, ganz besonders aber auch den Entscheidungsträgerbezug erforderlich machen. Verschiedene Untersuchungen erhärten diesen Sachverhalt insofern, als sie zeigen, daß auch objektiv eindeutige Zielbeziehungen von den Marketing-Managern in durchaus unterschiedlicher Weise interpretiert werden können.[2]

Eine zweite Art der Zielsystematisierung beruht -wie bereits angedeutet- auf definitionslogischen Überlegungen. Sie führt zur "Bildung von Teilmengen"[3] und gestattet es, die zuvor diskutierten Zieltypen zu präzisieren, indem zusätzliche Definitionskriterien herangezogen werden. So sind je nach Submix-Bereich produkt-, distributions-, kontrahierungs- und kommunikationspolitische Ziele zu

---

1 Meffert, H., Unternehmensziele, a.a.O., S. 30.

2 Vgl. Norman, R.A., Business Decision Making: A Phenomenological Approach, in: CMR, Vol.10, 2/1967, S. 59 ff.; England, G.W., Organizational Goals and Expected Behavior of American Managers, in: AcoMJ, Vol.10, 2/1967, S. 107 ff.; Graham, G.H., Correlates of Perceived Importance of Organizational Objectives, in: AcoMJ, Vol.11, 3/1968, S. 291 ff.

3 Vgl. dazu Bidlingmaier, J., Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964, S. 42 ff.

unterscheiden.[1] Das Kriterium der Planungsperiode grenzt kurz-, mittel- und langfristige Marketing-Ziele ab, und die im Zeitablauf geplante Veränderungsrate der Zielerfüllung etwa führt zur Kennzeichnung von Wachstums-, Erhaltungs- und Schrumpfungszielen. Viele weitere Beispiele solcher Teilmengen ließen sich aufzählen. Im Hinblick auf die Koordinationsproblematik verdient indes die Unterscheidung von quantifizierbaren und nicht quantifizierbaren sowie operationalen und nicht-operationalen Marketing-Zielen hervorgehoben zu werden.

Während quantifizierbare Ziele in Geld- oder Mengendimensionen erfaßbar sind (z. B. monetäre oder bonitäre Umsatzzahlen), können nicht quantifizierbare Marketing-Ziele nur in Form von Leitsätzen mehr oder weniger präzis verbalisiert werden. Die IBM-Philosophie: "Respekt vor dem einzelnen, stärkste Betonung des Kundendienstes und ständiges Streben nach Überlegenheit in allen Dingen"[2] liefert ein anschauliches Beispiel hierfür.

Operationalität eines Marketing-Ziels ist dann gegeben, "wenn es in eindeutig verständlichen und meßbaren Größen ausgedrückt werden kann."[3] Analog ist ein Ziel "nicht-operational, wenn keine Meßvorschrift existiert, welche es ermöglicht, die Erfüllung des Ziels zu prüfen."[4] Neben kardinalen Meßverfahren[5] reichen auch Ordinal- und selbst Nominalskalen aus, um die in der Operationalitätsdefinition enthaltene Forderung nach Meßbarkeit zu erfüllen. Als Konsequenz daraus ergibt sich die wichtige Tatsache, daß die Operationalität von Marketing-Zielen vielfach einer subjektiven Bewertung der

---

1 Vgl. zur Problemvielfalt bei der Auswahl konkreter, operationaler Submix-Ziele z. B. im Bereich der Werbung Freter, H. W., a. a. O., S. 33 ff.

2 Vgl. Meffert, H., Unternehmensziele, a. a. O., S. 22.

3 Albach, H., Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Schnaufer, E. u. Agthe, K. (Hrsg.), Organisation, Berlin-Baden Baden 1961, S. 355 ff., S. 357.

4 Ebenda, S. 358.

5 Zu den verschiedenen Meßverfahren vgl. Adam, A., Messen und Regeln in der Betriebswirtschaft, Würzburg 1959; ferner Heinen, E., Grundlagen, a. a. O., S. 116 f.

Entscheidungsträger unterworfen ist.[1] Operationalität beinhaltet demzufolge nicht nur definitionslogische, sondern auch entscheidungsträgerabhängige Aspekte, die den Begriff der Operationalität relativieren.[2]

Nach diesen klassifikatorischen Überlegungen zu den Marketing-Zielen ist die zurückgestellte Frage nach ihren Funktionen im Koordinationsprozess erneut aufzugreifen. Generell geben Unternehmensziele Auskunft über erstrebenswerte Endzustände[3] und gelten als (1) Entscheidungskriterium, (2) Kontrollmaßstab, (3) Anreiz- und Befriedigungsgröße sowie als (4) Koordinationsinstrument in dezentral organisierten Entscheidungseinheiten.[4] Typischerweise werden diese Funktionen stillschweigend oder ausdrücklich aus der Perspektive normativer Pragmatik formuliert, ohne auch die Frage zu berühren, inwieweit die Entscheidungspraxis diese funktionellen Annahmen tatsächlich bestätigen kann. Sätze wie der folgende dokumentieren diesen Tatbestand:

> "Die Koordinationsfunktion der Ziele soll sicherstellen, daß grundsätzlich interdependente Entscheidungen, die in einer dezentralen Entscheidungsorganisation unterschiedlichen Entscheidungsträgern zugeordnet sind, unabhängig voneinander getroffen, insgesamt aber dennoch auf das Oberziel -oder die Oberziele- der Organisation bezogen werden können."[5]

Welche Voraussetzungen hierzu erfüllt sein müssen, kann mit Bezug auf das MLS nur für die dort relevanten Ziel- und Entscheidungstypen untersucht werden - eine These, die auf jegliche funktionale Be-

---

1 March, J. G. u. Simon, H. A., Organizations, New York usw., 1967, sprechen in diesem Zusammenhang von einer "subjective operationality" von Organisationszielen. Siehe S. 125 f.

2 Vgl. Heinen, E., Grundlagen, S. 117.

3 Vgl. ebenda, S. 45.

4 Vgl. z. B. Meffert, H., Unternehmensziele, a. a. O., S. 23 f.; Bidlingmaier, J., Die Bedeutung zielgerichteter Informationen für die Unternehmensführung, in: ZfO, 1970, S. 97 ff.; Neuhof, B., Die Präzisierung von Informationen über Ziele zur Steuerung betrieblicher Mittelentscheidungen, in: ZfO, 1972, S. 239 ff.

5 Kappler, E., Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsplanung in Betriebswirtschaften, a. a. O., S. 2.

trachtung auszudehnen ist: "Die Frage nach der Funktion macht die Analyse eines Gegenstandes abhängig von einem Bezugsproblem, zu dessen Lösung er beitragen kann."[1] Entsprechend den früheren Ausführungen zum Wesen des MLS ist davon auszugehen, daß die innerhalb einer Koordinationsepisode verarbeiteten Marketing-Entscheidungen regelmäßig administrative bzw. politische und nur ausnahmsweise operative Entscheidungen darstellen. Diese Festlegung impliziert aber aufgrund der definitorischen Abgrenzung solcher Entscheidungen, daß die fraglichen Marketing-Ziele nur selten den Operationalitätsgrad aufweisen, der für die Annahme einer Koordinationsfunktion vorausgesetzt werden muß.

Ferner beanspruchen die Koordinationsaktivitäten im MLS besonders zur Konzeption neuer Produktstrategien eine relativ lange Zeitspanne.[2] Deshalb dominieren meist mittel- bis langfristige Marketing-Ziele, die im Gegensatz zu kurzfristigen (Durchführungs-) Zielen ein sehr hohes Maß an Ungewißheit beinhalten. Tendenziell sinkt aber mit steigender Ungewißheit zugleich die Möglichkeit, Ziele zu quantifizieren bzw. genügend operational abzufassen, um sie als "Steuerungs- und Koordinationsinstrumente" erfolgreich einsetzen zu können.[3]

Bereits diese ersten Hinweise auf die mangelnde Operationalität der für das MLS relevanten Ziele lassen es überaus fraglich erscheinen, ob eine Koordination schlecht-strukturierter Marketing-Entscheidungen mit Hilfe der diskutierten Zieltypen mehr als nur eine theoretisch-normative Fiktion darstellt, die in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung eine lange Tradition, in der Praxis dagegen kaum eine Entsprechung besitzt.

---

1 Luhmann, N., Zweckbegriff und Systemrationalität - Über die Funktionen von Zwecken in sozialen Systemen, Tübingen 1968, S. 115.

2 Die Dauer einer Koordinationsepisode wird vor allem durch die technischen Probleme, die zu lösen sind, mitbestimmt. Zwangsläufig benötigt z. B. ein neuer Autotyp eine längere "Koordinationszeit" als eine neue Zigarettenmarke.

3 Vgl. Bidlingmaier, J., Marketing, a. a. O., S. 138.

Ähnlich kritisch ist auch das im Zusammenhang mit der Koordination dezentraler Entscheidungen oft genannte "Management by Objectives" [1] zu beurteilen: Die ihm zugesprochenen Motivations-, Koordinations- und Kontrollfunktionen lassen sich nämlich nur unter den beiden Voraussetzungen erreichen, daß erstens klar umrissene operationale Ziele formuliert werden können und zweitens diese jeweiligen Teil- oder Bereichsziele untereinander und im Hinblick auf übergeordnete Ziele relativ konfliktfrei ableitbar sind. [2]

Hinzu kommt, "daß die zielgesteuerte Führung (bzw. Koordination, Anm. d. Verf.) im Marketing nur dann effizient sein kann, wenn die Prozesse ein gewisses Maß an Stabilität, Vorhersehbarkeit und Beherrschbarkeit aufweisen." [3]

Damit wird der erfolgreiche Einsatz des "Management by Objectives" zur Koordination der Marketing-Entscheidungen letztlich zu einer Tatfrage, die nur im Einzelfall in Abhängigkeit von den empirischen Voraussetzungen beantwortet werden kann. [4]

---

1 Vgl. dazu u.a. Odiorne, G.S., Management by Objectives - Führung durch Vorgabe von Zielen, München 1967; Humble, J. W., Corporate Planning and Management by Objectives, in: LRP, June 1969, S. 36 ff.; im Zusammenhang mit der Entscheidungskoordination besonders Adam, D., Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidungen, in: ZfB, 1969, S. 615 ff., S. 622 ff.; ferner Köhler, R., Operationale Marketing-Ziele im Rahmen des "Management by Objectives", in: Neue Betriebswirtschaft und betriebswirtschaftliche Datenverarbeitung, 1971.

2 Vgl. Szyperski, N., Das Setzen von Zielen - Primäre Aufgabe der Unternehmungsleitung, in: ZfB, 1971, S. 639 ff., S. 661 f.; Adam, D., a.a.O., S. 624 f.; weitere Voraussetzungen des MbO im Marketing beschreibt Bidlingmaier, J., Die Festlegung der Marketingziele im Rahmen der Unternehmenspolitik: Ein Beitrag zum Marketing-Management, in: GFM, 3, 1970, S. 84 ff.

3 Bidlingmaier, J., Marketing, a.a.O., S. 139.

4 Die Träger und der Umfang der sog. a-prioristischen Zielsetzungsmacht sind in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung.

2112 Marketing-Ziele als Daten für den Koordinationsprozeß

Die Überlegungen, die zu den Typen und zu der Koordinationsfunktion der Marketing-Ziele angestellt worden sind, münden in einen zentralen Problemkreis der organisationalen Zielanalyse: Dort stellt sich die grundsätzliche Frage, ob Organisationsziele im Sinne von Daten den kollektiven Mittel-Entscheidungsprozessen als exogen vorgegeben zu betrachten sind oder ob Ziele erst im Laufe der Entscheidungsprozesse von den Beteiligten gebildet bzw. verändert werden und daß manchmal sogar die Zielentscheidung nach der Mittel-Entscheidung fällt. [1]

Die normativen Ansätze der Organisationstheorie und besonders die Problembehandlung in der traditionellen Unternehmungstheorie können als Beispiele der ersten Auffassung angesehen werden. Ihre Vertreter gehen von vorgegebenen Organisationszielen aus. Folgerichtig beschränken sie - wie gezeigt - ihre Koordinationsbegriffe auf den Fall existierender Koordinationziele, die durch das Treffen optimaler Mittel-Entscheidungen zu erreichen sind. [2]

Abgesehen davon, daß derartige Ansätze zur Explikation und Explanation der Koordinationspraxis im Marketing nicht bestimmt sind[3], bleibt ihr "theoretisches Funktionieren" an die Voraussetzung geknüpft, daß ein "bestimmtes Ziel" (Hax) a priori vorhanden sein muß. [4]

---

1 Vgl. den Überblick zu den einzelnen Versuchen, "die unrealistischen Organisationsvorstellungen der traditionellen Unternehmungstheorie aufzugeben", Heinen, E., Grundlagen, a.a.O., S. 192 ff.

2 Vgl. Hax, H., Die Koordination, a.a.O., S. 9; Meier, A., Koordination, a.a.O., S. 540.

3 Als normative Ansätze wollen sie in erster Linie Koordinationsempfehlungen, nicht aber -beschreibungen und -erklärungen geben.

4 Damit wird die Koordinationsdefinition unzweckmäßigerweise auf jene Fälle eingeengt, in denen offizielle Ziele existieren. "Die Einigung auf gemeinsame Organisationsziele kann unter Umständen nur ein Mittel unter vielen sein, eine Koordination von Entscheidungen herbeizuführen." Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, 3. Bd., a.a.O., S. 78.

Wenn aber, was hier nicht ausgeschlossen wird, eindeutige Zielvorschriften -aus welchen Gründen auch immer- fehlen,[1] dürften logischerweise überhaupt keine Koordinationsprozesse stattfinden können - eine offenbar unrealistische Konsequenz.

Das auch empirisch gestützte[2] Unbehagen an der erörterten Behandlung organisatorischer Ziele in kollektiven Entscheidungs- und Koordinationsprozessen resümiert Luhmann, wenn er bemerkt, die Zeit sei reif, den Zweckbegriff als Theorie zu entthronen und ihn als Variable mit spezifischen Funktionen in eine umfassendere Theorie organisierter Sozialsysteme einzuordnen.[3]

Die vorliegende Arbeit entspricht dieser Forderung, indem sie der zweiten Auffassung der organisationalen Zielanalyse folgt: Durch ausdrückliche Einbeziehung des Zielbildungsprozesses kann die Frage nach der Koordinationsfunktion von Marketing-Zielen differenzierter und damit realistischer untersucht werden.

2113 Marketing-Ziele als Entscheidungstatbestände im Koordinationsprozeß

Zur Analyse des Zielbildungsprozesses wird besonders in der angelsächsischen Organisationsliteratur eine große Zahl verschiedenster Konzeptionen diskutiert.[4] Von den deutschsprachigen Autoren haben

---

1 Vgl. auch Kappler, E., a.a.O., S. 5: "Ein eindeutiger Zweck ist .. für die Mehrzahl betrieblicher Entscheidungsprobleme nicht hinreirend exakt anzugeben."

2 Vgl. z.B. Witte, E., Die Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: ZfbF, 1968, S. 581 ff.

3 Luhmann, N., Zweckbegriff, a.a.O., S. 57; ferner Ziegler, H., Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung, Stuttgart 1970, S. 181 ff.

4 Vgl. den Überblick von Feldman, J. u. Kanter, H.E., Organizational Decision Making, in: March, J.G. (Hrsg.), Handbook of Organizations, Chicago 1965, S. 614 ff.; hervorzuheben sind Thompson, J.D. u. McEwen, W.J., Organizational Goals and Environment: Goal-Setting as an Interaction Process, in: ASR, Vol. 23, 1958, S. 23 ff.; Simon, H.A., On the Concept of Organizational Goal, in: ASQ, June 1964, S. 1 ff.; Cyert, J.G. u. March, J.G., a.a.O.; March, J.G. u. Simon, H.A., a.a.O.; Barnard, C.I., Die Führung großer Organisationen, Essen 1970.

sich mit diesen Erklärungsmodellen z. B. Heinen und Kirsch auseinandergesetzt.[1] Ein hervorstechendes Merkmal ihrer Bemühungen, die einzelnen Ansätze einigermaßen zu integrieren und weiterzuentwickeln, ist in der Tatsache zu sehen, daß die politischen Bezugsrahmen -an erster Stelle der von Easton- als äußerst flexible Grundmodelle betrachtet werden.[2] Dies zeigt sich auch in den folgenden Überlegungen.

Realistischerweise ist davon auszugehen, daß die am Koordinationsprozeß beteiligten Elemente des MLS von mehr oder weniger heterogenen, oft konfliktären Vorstellungen über die Zweckmäßigkeit ihres Handelns beeinflußt werden. Die Gründe hierfür liegen u. a. in den verschiedenen kognitiven Strukturen der Marketing-Entscheider und lassen sich auf individuelle Persönlichkeitsmerkmale, aber auch auf organisationsbedingte Phänomene wie etwa der schon erwähnten Partialinklusion (z. B. Gruppenzwänge) zurückführen. Dieses Bild des MLS entspricht jenen Prämissen, die von den äußerst komplexen Organisationsmodellen der Kategorie "Multiple Decision Makers with Multiple Goal Struktures"[3] explizit aufgenommen und in Form verschiedener Konfliktlösungsansätze diskutiert werden. Dabei geht es um die letztlich politische Frage, welche Individualziele Eingang in die Organisations- bzw. Marketing-Ziele finden.

Unter Bezugnahme auf die Anreiz-Beitrags-Theorie können die Elemente des MLS in erstens "Anpasser"[4] und zweitens "Politiker"[5] differenziert werden. Anpasser reagieren auf ein zu ihren Ungunsten

---

1 Vgl. Heinen, E., Grundlagen, a. a. O., S. 187 ff.; Kirsch, W., Die Unternehmungsziele in organisationtheoretischer Sicht, in: ZfbF, 1969, S. 665 ff.

2 Vgl. Easton, D., A Systems Analysis, a. a. O.

3 Vgl. Feldman, J. u. Kanter, H. E., a. a. O., S. 638 ff.

4 Vgl. March, J. G. u. Simon, H. A., a. a. O., S. 84 ff.

5 Der Typ wird besonders von Fäßler eingehend untersucht, vgl. Fäßler, K., a. a. O., S. 97 ff.

gestörtes Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht[1], indem sie entweder die Unternehmung verlassen[2], ihre Ansprüche senken oder ihre Beiträge reduzieren - man denke z. B. an die nachlassende Arbeitsintensität "Kreativer" bei zunehmender Programmierung ihrer Entscheidungen. Anders der Politiker: Er versucht, "den Zustand der Organisation bzw. die Ursachen seines gestörten Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts zu manipulieren."[3]

Auf das Koordinationsproblem übertragen setzt eine solche Strategie einmal voraus, daß der beteiligte Entscheidungsträger über den Ablauf und das Ergebnis einer Koordinationsepisode klare Vorstellungen entwickelt. Ferner muß er diese seine kognitiven Informationen in öffentliche Informationen transformieren, was nichts anderes besagt, als daß er seine Individualziele in Gestalt konkreter Forderungen artikulieren muß.

In diesem Stadium des Zielbildungsprozesses spricht Kirsch[4] in Anlehnung an Thompson[5] von Strategien oder Zielen "für" die Organisation. Erst durch Autorisierung der dazu legitimierten Personen oder Gruppen ("Kerngruppen") werden Ziele "für" die Organisation in Ziele "der" Organisation überführt und somit der Kategorie offizieller Informationen zurechenbar.

---

1 Ein negatives Anreiz-Beitrags-Verhältnis liegt vor, wenn monetäre und nicht-monetäre Anreize der Organisation aus der Sicht des Teilnehmers seine persönlichen Beiträge nicht ausgleichen.

2 Diese spektakulärste Form der Reaktion ist besonders leicht nachprüfbar und ein geeigneter Ansatzpunkt zur Erforschung der hohen Fluktuationsraten im Marketing.

3 Kirsch, W., Die Unternehmungsziele, a. a. O., S. 670.

4 Vgl. ebenda, S. 670; Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a. a. O., S. 129 ff.

5 Vgl. Thompson, J. D., a. a. O., S. 127 ff.

Die eigentliche Analyse der Umwandlung von Zielen für in Ziele der Organisation wird in politischen Dimensionen fortgesetzt: Sowohl konkurrierende Forderungen der Kerngruppenmitglieder als auch die der sog. "Satelliten"[1] (zur Zielautorisierung nicht legitimierte Personen) müssen im Wege von Verhandlungsprozessen auf eine Kompromißformel gebracht werden. Das politische System Eastons liefert die Grundlage für die von Kirsch weitergeführten Überlegungen:[2]

> "Teilnehmer des politischen Systems ist .. jeder, der Forderungen hinsichtlich der Unternehmungspolitik artikuliert und sich nicht als Anpasser verhält. Input des politischen Systems sind Forderungen an die Kerngruppe, bestimmte Ziele oder Strategien für die Organisation zu autorisieren. Output des politischen Systems sind dann die autorisierten Ziele bzw. Strategien der Organisation." [3]

Für die Frage, welche Forderungen zu verbindlichen Zielvorschriften durchgesetzt werden können, sind die Phänomene der Macht und besonders die Möglichkeiten der Machterweiterung durch "Unterstützung"[4] von ausschlaggebender Bedeutung. Unterstützung als bestandskritische Variable politischer Systeme soll jene Tatbestände umschreiben, die z. B. in der allgemeinen oder der situationsspezifischen Bereitschaft zum Verhandeln, zur Kooperation und zum Kompromiß zum Ausdruck kommt. Ferner zählt dazu die Bereitschaft, einmal ausgehandelte Ziele anzuerkennen, so daß es naheliegt, die angeführten Beispiele als individuelle Beiträge zur Organisation im Sinne der Anreiz-Beitrags-Theorie zu interpretieren.[5] Neben die erwähnten Forderungen tritt somit die Unterstützung als zweite Inputvariable des politischen Systems.

---

1 Vgl. zur Unterscheidung von "core group" und "satellite groups" Sayre, W. S. u. Kaufman, H., Governing New York City, New York 1960, S. 710 ff. sowie Feldman, J. u. Kanter, H. E., a. a. O., 640 f.

2 Vgl. Easton, D., A Framework, a. a. O , S. 47 ff.

3 Kirsch, W., Die Unternehmungsziele, a. a. O., S. 670.

4 Vgl. dazu Easton, D., A Systems Analysis, a. a. O., S. 153 ff.; ferner Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a. a. O., S. 123 ff.

5 Vgl. auch Fäßler, K., a. a. O., S. 103.

Nicht nur Mitglieder des politischen Systems, auch Personen oder Gruppen der inner- und außerorganisatorischen Umwelt können die Rolle des Unterstützers einnehmen.[1] Unterstützte Forderungen der Satelliten setzen sich mit größerer Wahrscheinlichkeit durch, und auch unterstützte autorisierte Entscheidungen der Kerngruppe werden von den Satelliten mit größerer Wahrscheinlichkeit akzeptiert. In beiden Fällen setzt der Unterstützer seine Macht ein, mithin ist "vor allem jene Unterstützung relevant, deren Urheber selbst über umfangreiche Machtgrundlagen verfügt."[2]

An dieser Stelle wird der Unterschied zur traditionellen Behandlung der Ziel- und Koordinationsproblematik besonders deutlich: Es genügt offensichtlich nicht, lediglich nach "richtig" dimensionierten Koordinationszielen zu suchen und diese -möglichst widerspruchsfrei nach Ziel-Mittel-Ketten geordnet- den verschiedenen Marketing-Entscheidern vorzugeben in der Annahme, deren Handlungen verliefen nun quasi automatisch nach Zielplan. Vielmehr berücksichtigt die hier skizzierte Konzeption ausdrücklich die auch in der Empirie bekannte Tatsache, daß der "organisationalen Durchsetzbarkeit"[3] von Zielen und ebenso von Marketing-Strategien eine sehr wesentliche, oft sogar die größte Bedeutung beizumessen ist.

Nicht nur einzelne Forderungen oder autorisierte Ziele bzw. Strategien können Gegenstand der Unterstützung sein. Ebenso kommen für eine dann als "diffus" charakterisierte Unterstützung Personen oder Gruppen in Frage: "Bei diffuser Unterstützung werden die politischen Entscheidungen akzeptiert, obwohl sie nicht den Forderungen und Vorstellungen der Organisationsteilnehmer entsprechen, die gleichsam 'enttäuscht' werden."[4] Verständlicherweise bemühen sich die Entscheidungsträger deshalb verstärkt darum, nicht nur eine an je-

---

1 Man denke an externe Marktforscher, Werbeagenturen oder Marketing-Berater, die ihre Expertenmacht zur Unterstützung organisationsinterner Marketing-Manager einsetzen können.

2 Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a. a. O., S. 126.

3 Vgl. dazu auch Kappler, E., a. a. O., S. 8.

4 Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a. a. O., S. 125.

weils einzelne Entscheidungen gebundene spezifische Unterstützung zu erhalten, sondern auch einen fachlich und/oder emotional begründeten persönlichen "Goodwill" aufzubauen, der es gestattet, strittige, evtl. unpopuläre und oft an vornehmlich eigenen Werten ausgerichtete Entscheidungen durchzusetzen. [1]

In diesem Zusammenhang ist ein weiterer Aspekt politischer Zielbildung hervorzuheben, der sich aus dem besonderen Charakter des Outputs sowie der Dynamik des politischen Systems herleiten läßt: Bei näherer Betrachtung der offiziellen Ziele tritt nämlich -von Ausnahmen abgesehen- jene Erscheinung zutage, die von Cyert und March als "quasi resolution of conflict" bezeichnet wird. [2] Damit wollen sie den ausgesprochenen Kompromißcharakter derartiger Zielbildungsprozesse betonen und andeuten, daß es sich bei dem Systemoutput selten um eine endgültige "Lösung" bestehender Differenzen, sondern vielmehr um einen latenten Ausgangspunkt erneuter Verhandlungsprozesse handelt. [3] Dies gilt um so mehr, je weniger operational [4] die vom politischen System produzierten Ziele sind, da die mangelnde Zieloperationalität -neben den konfliktären Individualzielen und Forderungen der Organisationsteilnehmer- ebenfalls ein auslösendes Moment von Verhandlungen darstellt. [5]

Der geschilderte Sachverhalt verweist auf die Dynamik des politischen Systems, die auch in Form kontinuierlicher Rückkopplungen zwischen

---

1 Der persönliche Goodwill zur Generierung diffuser Unterstützung ist umso wichtiger, je weniger Macht die Position eines Entscheidungsträgers mit sich bringt. Vgl. hierzu auch die spätere Diskussion des Produkt-Manager-Konzeptes.

2 Vgl. Cyert, R. M. u. March, J. G., a. a. O., S. 117 ff.

3 Vgl. auch Luhmann, N., Zweckbegriff, a. a. O., S. 92.

4 Diese Formulierung impliziert, daß die übliche Unterscheidung operational vs. nicht-operational lediglich die Extrempunkte eines Kontinuums widerspiegelt. Vgl. auch March, J. G. u. Simon, H. A., a. a. O., S. 156.

5 Vgl. Katz, D. u. Kahn, R. L., a. a. O., S. 269 f.

seinen Output- und Inputvariablen zum Ausdruck gebracht wird. Die Existenz derartiger Feedbacks impliziert, daß neben der vordergründigen Abhängigkeit autorisierter Ziele von den Forderungen und Unterstützungen eine meist nur wenig beachtete, aber gleichwohl bedeutsame Relation in umgekehrter Weise wirksam werden kann. Aus der Dynamik des politischen Systems ist schließlich auch zu folgern, daß nicht nur die Inputs und Outputs ständigen Veränderungen unterliegen, sondern daß darüber hinaus Politiker in die Rolle des Anpassers bzw. diese in die Rolle des Politikers wechseln können, wenn die Rückkopplungen etwa zu einer grundsätzlich "neuen" Einschätzung der Entscheidungssituationen seitens der Systemmitglieder führen.[1]

Zwischen dem politischen System der jüngeren Zielbildungsdiskussion auf der einen und dem MLS als Projektionsmodell der Koordinationsanalyse auf der anderen Seite bestehen -wie mehrfach angedeutet- sehr enge Parallelen formaler und inhaltlicher Natur. Auf der inhaltlichen Ebene zeigen sie sich vor allem in der Tatsache, daß in beiden Systemen schlecht-strukturierte Entscheidungsprobleme anstehen, die im Wege verschiedener Konflikthandhabungsstrategien[2] unter dem maßgebenden Einfluß individueller Wertprämissen gelöst, besser: "quasi-gelöst" werden. Die wesentliche formale Parallelität liegt in der Offenheit, Komplexität und Dynamik der funktionalen Verhaltenssysteme. Dies führt zu jenen kybernetischen Input-Output-Beziehungen, die den Verlauf und das Ergebnis konkreter Zielbildungs- wie auch Koordinationsprozesse nur unter großen Vorbehalten zu prognostizieren gestatten.[3]

---

1 Vgl. dazu auch die schematisch dargestellte Variante, in der das Individuum gleichzeitig als Träger beider Verhaltensrollen gezeigt wird, bei Fäßler, K., a.a.O., S. 100.

2 Vgl. March, J.G. u. Simon, H.A., a.a.O., S. 129 ff.; Thiele, L.-D., Konflikte im Entscheidungsprozeß der Unternehmungsorganisation, Diss. München 1968, S. 24 ff. und S. 117 ff.; Krüger, W., Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikthandhabung in der Unternehmung, Berlin 1972, S. 82 ff.

3 Vgl. zum Problem der Planung politischer Prozesse auch Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a.a.O., S. 127 f.

Andererseits dürfen die genannten Ähnlichkeiten nicht über einige grundsätzliche Unterschiede hinwegtäuschen, die zwischen der referierten Zielbildungskonzeption und der auf das MLS projizierten Koordinationsanalyse bestehen. Das politische System wird gemeinhin als die hierarchisch höchste Zielbildungsinstanz einer sozialen Organisation dargestellt.[1] Es ist folglich im engen Kontext zum Treffen von Metaentscheidungen[2] zu sehen. Das MLS dagegen ist, wie erinnerlich, auf der nächst niedrigeren Stufe der Hierarchie organisationaler Subsysteme angesiedelt. Außerdem verkörpern die hier zu untersuchenden Koordinationsaktivitäten keine Meta-, sondern Objektentscheidungen über den "zweckmäßigsten" Einsatz bestimmter Marketing-Instrumente. Die Entscheidungsprozesse des MLS sind zwar überwiegend innovativer Natur und zu Recht als schlecht-strukturiert bezeichnet worden. Sie werden jedoch im Gegensatz zu den Entscheidungen des politischen Systems bereits durch offizielle Marketing-Ziele und andere verbindliche Leitlinien bzw. autorisierte Wertprämissen zumindest richtungsmäßig mehr oder weniger stark mitbestimmt. Dies gilt unabhängig davon, wie wenig operational der marketingspezifische Output des politischen Systems im einzelnen sein mag.

Immerhin bleibt als Fazit der vergleichenden Betrachtung festzuhalten, daß auch die im MLS stattfindenen Koordinationsaktivitäten in hohem Maße politische Prozesse beinhalten.[3] Für die nachfolgende Relevanzbeurteilung autorisierter Marketing-Ziele ergibt sich daraus die wichtige Konsequenz, daß Marketing-Ziele nicht wie in den entscheidungslogischen Modellen üblich als Daten für, sondern als Entscheidungstatbestände im Koordinationsprozeß aufzufassen sind.

---

1 Vgl. z.B. Fäßler, K., a.a.O., S. 95 ff.; Kirsch, W. et al., a.a.O., S. 167 ff.

2 Zum Unterschied zwischen Meta- und Objektentscheidungen vgl. Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 50; Kirsch, W.u. Meffert, H., a.a.O., S. 41 ff. Eine Metaentscheidung ist eine "Entscheidung über Entscheidungen".

3 Vgl. zur politischen Natur der Entscheidungskoordination auch Lindblom, C.E., a.a.O., S. 54 ff.; Klein, H.K., Wahl, A., a.a.O., S. 143 ff.; Dietel, B., a.a.O., S. 127 ff.

Diese Interpretation schließt einerseits den klassischen Fall zielgesteuerter Koordinationsprozesse keineswegs völlig aus. Sie erlaubt jedoch andererseits, durch Berücksichtigung der den Marketing-Zielen innewohnenden Entscheidungsträgerabhängigkeit auch solche empirisch relevanten Phänomene in die Koordinationsanalyse zu integrieren, die unter den Stichworten "goal displacement"[1], "Zielflexibilität"[2] und "Ziel-Mittel-Interdependenz"[3] in der jüngeren Literatur verstärkt diskutiert werden.

2114 Die beschränkte Relevanz autorisierter Marketing-Ziele

Die Frage nach der Relevanz von Marketing-Zielen für die Entscheidungskoordination im MLS basiert auf der Annahme, daß autorisierte und damit öffentlich bekannte Ziele tatsächlich existieren, unabhängig davon, wie sie im einzelnen aussehen und zustande kommen mögen. Die Existenz offizieller Marketing-Ziele ist logischerweise die Voraussetzung für ihre Relevanzbeurteilung.

Verschiedene Argumente und der noch bestehende Mangel empirischer Untersuchungen lassen freilich eine gewisse Skepsis gegenüber der obigen Prämisse angebracht erscheinen. Die Untersuchungsergebnisse von Witte, der den Verlauf eines komplexen Beschaffungsprozesses analysiert hat[4], sowie einige von Kirsch vorgetragene Überlegungen[5] geben zumindest wichtige Anhaltspunkte zur Begründung

---

1 Vgl. dazu Warner, W. K. u. Havens, A. E., Goal Displacement and the Intangibility of Organizational Goals, in: ASQ, Vol. 12, 4/1968, S. 539 ff.; Perrow, C., Organizations: Organizational Goals, in: Sills, D. L. (Hrsg), International Encyclopedia of the Social Sciences, 1968, Vol. 11, S. 305 ff., bes. S. 309.

2 Vgl. Meffert, H., Die Flexibilität, a. a. O., S. 124 ff.; Meffert, H., Zum Problem der betriebswirtschaftlichen Flexibilität, in: ZfB, 1969, S. 779 ff., bes. S. 787 ff.

3 Vgl. Kappler, E., a. a. O., S. 4 ff.; Klein, H. K. u. Wahl, A., a. a. O., S. 144 ff.

4 Vgl. Witte, E., a. a. O., S. 625 ff.; Fahn, E., Die Beschaffungsentscheidung - Ein Beitrag zur integrativen Betrachtung interorganisatorischer Beschaffungs- u. Absatzaktivitäten, Diss. München 1972, S. 86 ff.

5 Siehe nächste Seite.

der geäußerten Zweifel: Vielfach sind komplexe Entscheidungsprozesse analog den im MLS stattfindenden Koordinationsprozessen dadurch charakterisiert, daß die beteiligten Entscheidungsträger zunächst die an ihren individuellen Wertvorstellungen orientierten Mittelentscheidungen treffen bzw. aushandeln. Erst anschließend -wenn überhaupt- findet eine Einigung über gemeinsame Ziele statt, mit der Aufgabe, "das Ergebnis des Mittelentscheidungsprozesses gegenüber Außenstehenden zu erklären und zu rechtfertigen, sowie sicherzustellen, daß die nachfolgenden Detail- und Vollzugsentscheidungen im Sinne des Verhandlungsergebnisses getroffen werden."[1]

Wenn andererseits in dieser Arbeit nach wie vor von Marketing-Zielen und ihrer Bedeutung als Koordinationsdeterminante die Rede ist, so wird trotz der gerade diskutierten Möglichkeit generell am Fall existierender und für das MLS verbindlicher Zielvorschriften oder Globalstrategien festgehalten. Eine völlig andere Frage ist freilich, ob bzw. in welchem Umfang die Systemelemente diese Ziele tatsächlich zu Prämissen ihrer Koordinationsentscheidungen machen.

Die Beantwortung dieser Frage wirft erhebliche Probleme auf, die nach dem gegenwärtigen Stand der Zielforschung nur in ersten Ansätzen gelöst, oftmals lediglich weiter präzisiert werden können. Diese unbefriedigende Lage erklärt sich vor allem aus der Tatsache, daß man speziell bei strategischen, d.h. in der Regel vage formulierten Zielen[2] mit einer Operationalisierung der Ziele durch die koordinierenden Marketing-Entscheider rechnen muß. Diese individuell verschiedene und nicht zuletzt machtabhängige Interpretation vorgegebener Marketing-Ziele ist aber nur äußerst schwer prognostizierbar.

---

5 Vgl. Kirsch, W., Zur Problematik "optimaler" Kapitalstrukturen, in: ZfB, 1968, S. 881 ff., bes. S. 885 ff.

1 Kirsch, W., Unternehmungsziele, a.a.O., S. 673.

2 Vgl. Bidlingmaier, J., Marketing, a.a.O., S. 27: "Die strategischen Marketingziele sind u.a. dadurch gekennzeichnet, daß sie auf eine mehrere Jahre umfassende Planungsperiode bezogen und vielfach lediglich in qualitativer Form (z.B. Erreichung einer führenden Marktposition) bestimmt sind."

Hinzu tritt die erwähnte Möglichkeit einer sukzessiven Zieländerung, die nicht nur nach einer vollendeten, sondern auch während einer laufenden Koordinationsepisode stattfinden kann.[1] Die damit zusammenhängenden Probleme sind ebenfalls noch weitgehend unerforscht, denn "die in der wissenschaftlichen Diskussion vorgebrachten Überlegungen zur Änderung organisatorischer Zielsysteme stellen keine ausgearbeiteten Modelle dar. Konkrete Aussagen über die Auswirkungen der Einflußfaktoren und den Ablauf des Prozesses der Zieländerung lassen sich nicht ableiten."[2]

Immerhin können die jeweilige Machtposition der Entscheidungsträger sowie ihre Fähigkeit, Unterstützung zu stimulieren, als wesentliche generell-bestimmende Einflußfaktoren sowohl der individuellen Auslegung als auch der sukzessiven Veränderung autorisierter Marketing-Ziele hervorgehoben werden.

Neben diesen an die Person gebundenen Größen vermögen veränderte Umweltbedingungen eine wichtige Rolle zu spielen: Neue Konkurrenten oder nicht erwartete Absatzstrategien bisheriger Mitanbieter führen häufig dazu, daß Zielinputs des MLS in Ausmaß und/oder zeitlichem Bezug angepaßt und gegebenenfalls inhaltlich völlig revidiert werden müssen. Im Zuge derartiger "Veralterungen" autorisierter Marketing-Ziele während einer Koordinationsepisode ist anzunehmen, daß die erforderlichen Zielanpassungen, zumal dann, wenn sie relativ häufig und in kurzen Abständen erfolgen müßten, nicht immer erst in übergeordneten Reglerinstanzen formal beschlossen werden. Vielmehr spricht einiges für die Vermutung, daß die Mitglieder des MLS selbst versuchen werden, die aus ihrer Sicht "richtigen" Zielanpassungen vorzunehmen und somit der veränderten Lage zu entsprechen.

---

1 Vgl. auch Hamel, W., Zur Zielvariation in Entscheidungsprozessen, in: ZfbF, 1973, S. 739 ff., der die Problematik für den allgemeinen Bereich innovativer Entscheidungsprozesse empirisch untersucht hat.

2 Heinen, E., Grundlagen, a.a.O., S. 239.

Andererseits können die autorisierten Marketing-Ziele aber von vorneherein so flexibel gestaltet worden sein (z. B. durch Angabe gewisser Bandbreiten), daß die Frage nach ihrer Relevanz für den Koordinationsprozess in die Frage nach der Nutzung vorgegebener "Ermessensspielräume" umformuliert werden kann. Diese Ermessensspielräume werden generell um so größer sein, "je weniger genau die Unternehmung selbst weiß, welche Ziele sie eigentlich verfolgt, je komplexer und damit regelmäßig je bedeutsamer Entscheidungsprobleme sind und je größer die Unsicherheit über die gegenwärtige und noch in verstärktem Maße über die zukünftige Situation der Unternehmung ist."[1]

Schließlich sind besonders jene Fälle erwähnenswert, in denen aus verhandlungstaktischen Gründen Marketing-Ziele absichtlich weniger operational als möglich definiert werden, um relativ viele Vorstellungen der am Koordinationsprozeß beteiligten Entscheidungsträger zunächst einmal abdecken zu können.[2] "Die Unterschiede in den persönlichen Zielvorstellungen der einzelnen Organisationsmitglieder werden dadurch jedoch lediglich verdeckt und die konkreten Zielkonflikte in den Entscheidungsprozeß verlagert."[3]

Die angestellten Überlegungen lassen sich in folgender Weise zusammenfassen:

(1) Eine mangelnde Operationalität von Marketing-Zielen, fehlende Informationen über die Zielerreichungsgrade alternativer Marketing-Maßnahmen und Zielanpassungen an die von

---

1 Wild, B., Zur Problematik betriebswirtschaftlicher Entscheidungskriterien, in: BFuP, 2/1969, S. 65 ff., S. 68.

2 Vgl. dazu auch Strasser, H., Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 35; Zepf, G., Der Prozeß der Zielbildung in Unternehmungen aus verhaltenstheoretischer Sicht, in: ZfO, 1970, S. 71 ff., S. 76; Cyert, R. M. u. March, J. G., a. a. O., 32.

3 Wagner, H., Zum Problem der Zielfunktion, a. a. O., S. 382.

den Marketing-Entscheidern präferierten Ziel- und/oder Mittelvorstellungen verhindern jene (automatische) Koordinationsfunktion, die den Marketing-Zielen aus einer gewissen Überbetonung entscheidungslogisch-normativer Aspekte vielfach zugeschrieben wird.[1]

(2) Als Input des MLS stellen Marketing-Ziele vielmehr offene Beschränkungen dar, die mittels heuristischer Entscheidungsprozeduren und wechselseitiger Manipulation von den Marketing-Managern innerhalb bestimmter Koordinationsepisoden geschlossen werden.

(3) Der Anteil manipulativer Koordinationstaktiken ist um so größer, je weniger die Marketing-Ziele operational formuliert sind und je größer die Unsicherheit der Marketing-Entscheider über die Zielerreichungsgrade alternativer Marketing-Maßnahmen ist.

Ein abschließendes Urteil über die "beschränkte Relevanz autorisierter Marketing-Ziele" kann nur im konkreten Einzelfall getroffen werden, der insbesondere durch die jeweiligen Machtverhältnisse im MLS charakterisiert ist.

212 Marketing-Budgets

Marketing-Budgets bilden neben den Marketing-Zielen eine weitere Inputkategorie des MLS. Als Budget wird meist "eine umfassende und vollständige Darstellung der geplanten und in Geldeinheiten umgeformten Gesamttätigkeit des Unternehmens in einer bestimmten Planperiode"[2] verstanden, sofern auf die gesamte Unternehmung abgestellt wird. Entsprechende Definitionen gelten für Teilbereiche.

---

1 Neueste, auf breiter empirischer Basis gewonnene Erkenntnisse und Hypothesen zu den Zusammenhängen zwischen innovativen Entscheidungen und Zielstrukturen stützen diese These. Vgl. Hauschildt, J., Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen - Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt, in: ZfbF, 1973, S. 709 ff., bes. S. 734 ff.

2 Heiser, H. C., Budgetierung, Berlin 1964, S. 15.

Budgetierung ist dann "die eigentliche Technik der Budgetaufstellung und die praktische Anwendung des Budgets als Mittel der Planung, Koordination und Kontrolle."[1] Im engen Zusammenhang damit stehen Bemühungen, Kennzahlen als numerische Elemente umfassender Budgetsysteme abzuleiten, um die Koordination dezentralisierter Entscheidungsprozesse zu ermöglichen.[2]

Inwieweit vermögen aber die in Form von Marketing-Budgets formulierten materiellen Beschränkungen die interdependenten MLS-Elemente in ihrem Koordinationsverhalten tatsächlich "budgetgerecht" zu beeinflussen? Diese Frage kann in Analogie zu den im Rahmen der Zieldiskussion erörterten Problemen nur beantwortet werden, wenn das Zustandekommen der Marketing-Budgets in die Untersuchung mit einbezogen wird.

Empirisch gehaltvolle Aussagen zu diesem Themenkreis stammen in erster Linie aus politologischen Beiträgen, und erst in jüngster Zeit werden Versuche unternommen, verhaltenstheoretische Erkenntnisse auf die betriebswirtschaftlichen Fragestellungen zu übertragen.[3]

Folgt man diesen Ansätzen, dann läßt sich der Budgetierungsprozess als inkrementaler, sequentieller Verhandlungsprozeß zwischen ver-

---

1 Ebenda, S. 48.

2 Vgl. z.B. Kern, W., Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmungsplanung, in: ZfbF, 1971, S. 701 ff.; Heinen, E., Zur empirischen Analyse des Zielsystems der Unternehmung durch Kennzahlen, in: DU, 1972, S. 1 ff.

3 Vgl. Wildavsky, A., The Politics of the Budgetary Process, Boston u. Toronto 1964; Stedry, A., Budgetary Control: A Behavioral Approach, in: Alexis, M. u. Wilson, C. Z., Organizational Decision Making, Englewood Cliffs, N. J. 1967, S. 403 ff.; Wahl, A. K., Die Kapitalbudgetierung in Organisationen, Diss. München 1970; Bamberger, I., Budgetierungsprozesse in Organisationen, Diss. Mannheim 1971; ferner Cyert, R. M. u. March, J. G., a. a. O., S. 270 ff.

schiedenen Organisationsteilnehmern interpretieren,[1] die für bestimmte Marketing-Projekte oder Subsysteme[2] unter Einsatz vielfältiger Manipulationsstrategien und Feedback-Mechanismen[3] individuell zufriedenstellende Anteile an der Mittelallokation zu erhalten suchen.

Da die einzelnen Manager als Vertreter bestimmter Produkte, Marktsegmente oder Marketing-Funktionen (-Subsysteme) in der Regel über keine genauen Kosten-Nutzen-Analysen zur Wirksamkeit der von ihnen beanspruchten Etatmittel verfügen, gestaltet sich der "Kampf um die knappen Mittel" gerade im Marketing oft als besonders hart.

Neben dem persönlichen Verhandlungsgeschick und der jeweiligen Machtposition der Marketing-Manager führen insbesondere veränderte Umweltdaten dazu, daß die meist für einen Jahreszeitraum festgelegten Budgets evtl. kurzfristig korrigiert werden oder daß spätestens nach Ablauf der Jahresfrist eine Umverteilung der Marketing-Etats stattfindet.

So ist beispielsweise an eine Umverteilung finanzieller Mittel vom Werbe- auf den Verkaufsförderungsetat zu denken, wenn staatliche Vorschriften (Zigarettenwerbung) oder eine allgemeine "Werbemüdigkeit" der Konsumenten (Waschmittelmarkt) die Wirkung von Werbemaßnahmen immer mehr begrenzen und eine Erstarkung des Handels gleichzeitig einen erhöhten Einsatz der Verkaufsförderung notwendig machen. Daneben könnten z.B. unvorhergesehene Konkurrenzaktivitäten ein weiterer Grund für kurzfristige Etatumverteilungen sein.

---

1 Vgl. Wildavsky, A. u. Hammond, A., Comprehensive Versus Incremental Budgeting in the Department of Agriculture, in: ASQ, Vol. 10, 1965, S. 321 ff.; ferner Bamberger, I., a.a.O., S. 146 ff.

2 Vgl. zur "project-" bzw. "subunit allocation" auch Cyert, R.M. u. March, J.G., a.a.O., S. 272 ff.

3 Vgl. Wildavsky, A., a.a.O., S. 63 ff.

Aus dem Gesagten ergibt sich, daß nicht alle in den Budgetierungsprozeß involvierten Entscheidungsträger ihre Ansprüche befriedigen können. Dies impliziert, daß insbesondere jene Marketing-Manager, die sich als "Verlierer" empfinden, auch nach der Verabschiedung der Etats versuchen werden, die Notwendigkeit zusätzlicher Mittel für ihren Bereich nachzuweisen.

Letztlich hängt es wiederum von ihrer jeweiligen Machtposition im MLS ab, in welchem Umfang sie das ihnen zugewiesene Budget als Entscheidungsprämisse akzeptieren werden.[1]

Obwohl Budgets häufig als "formale Instrumente der Koordination" beschrieben werden, dürfte angesichts der besonderen Problemstruktur der im MLS zu koordinierenden Entscheidungen (große Unsicherheit, Ziel-Mittel-Interdependenzen, fehlende Lösungsalgorithmen usw.) die Leistungsfähigkeit dieses Instrumentes ziemlich beschränkt bleiben.[2]

Interpretiert man die Koordination durch Budgets wie etwa Bamberger "als eine Koordination durch Zielvorgabe"[3], gelten für die Beurteilung der Relevanz von Marketing-Budgets prinzipiell dieselben Argumente, die im vorigen Punkt diskutiert worden sind.

---

1 Der innere Zusammenhang zwischen den verschiedenen Koordinationsdeterminanten wird auch an dieser Stelle offensichtlich.

2 Vgl. Klein, H. K. und Wahl, A., a.a.O., S. 59 f.

3 Bamberger, I., a.a.O., S. 47.

213 Marketing-Informationen

Während die verhaltensbestimmenden Inputvariablen Marketing-Ziele und -Budgets als Führungsgrößen des politischen Systems analysiert wurden, fassen die Marketing-Informationen organisationsinterne Inputs des MLS zusammen, die im Marketing-Informations-System (MIS)[1] gespeichert werden und als öffentliche Informationen den Mitgliedern des MLS zur Bewältigung ihrer Koordinationsaufgaben jederzeit zugänglich sind.

Ein grundlegender Zusammenhang zwischen Ablauf und Ergebnis des Koordinationsprozesses einerseits und dem potentiellen bzw. aktivierten Output des MIS andererseits ist in der folgenden Aussage angesprochen: "Die Güte einer Entscheidung wird (u.a., Anm.d.V.) bestimmt durch Anzahl, Genauigkeit und zeitlich adäquate Bereitstellung von Informationen über Alternativen, deren Konsequenzen und die das Verhalten begrenzenden Faktoren."[2]

Die Marketing-Entscheider einer spezifischen Koordinationsepisode stehen -ebenso wie die Gestalter leistungsfähiger MIS- vor dem Problem, die "optimale" Informationsversorgung[3] bestimmen zu müssen. Der Output eines MIS läßt sich nun im Hinblick auf die schlechtstrukturierten Entscheidungstatbestände des MLS in differenzierter Weise beurteilen, wenn die einzelnen Bausteine eines MIS sowie deren Funktionen näher betrachtet werden.

Neben den Ein- und Ausgabeeinheiten, die der Kommunikation zwischen den Entscheidungsträgern und den zentralen Maschinenkompo-

---

1 Vgl. zum gegenwärtigen Entwicklungsstand von MIS Meffert, H., Computergestützte Marketing-Informationssysteme und Marketing-Modelle, Arbeitspapiere des Instituts für Marketing der Universität Münster, Hrsg.: Meffert, H., Nr. 1, Münster 1973.

2 Heinen, E., Fahn, E.u. Wegenast, C., Informationswirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, Wiesbaden 1972, S. 679 ff., S. 683.

3 Vgl. dazu Teichmann, H., Die Bestimmung der optimalen Information, in: ZfB, 1971, S. 744 ff.

nenten dienen, werden meist Datenbänke auf der einen und Modell- bzw. Methodenbänke auf der anderen Seite unterschieden.[1] Trotz mancher Fortschritte in der Modellentwicklung existieren -wie bereits erwähnt- noch keine umfassenden Programme für die komplexen Koordinationsprobleme, die im MLS zu lösen sind. Die aus den Informationen der Methodenbank resultierenden Entscheidungshilfen können hier deshalb unberücksichtigt bleiben.

Andere Ergebnisse lassen sich dagegen aus Überlegungen zur Datenbank gewinnen: Ihre Funktion besteht grundsätzlich darin, "relevante" Marketing-Informationen zu speichern und nach bestimmten Kriterien miteinander zu verknüpfen. Die Relevanz dieser Informationen ist u.a. aus den Erfordernissen abzuleiten, die sich aus den Modellen und Methoden der Programmkomponente des MIS ergeben. Der wichtigere Aspekt für eine Beurteilung der Relevanz entspringt jedoch einer Entwicklung, die besonderes Gewicht für die schlecht-strukturierten, innovativen Marketing-Entscheidungen hat:

> "Hier wird es aller Wahrscheinlichkeit nur eine verstärkte datenmäßige Absicherung der Entscheidungen geben, wenn der Marketing-Manager die Möglichkeit wahrnimmt, unmittelbar mit dem MIS zu kommunizieren."[2]

Unterstellt man einmal, daß die kommunikationstechnischen Voraussetzungen dieser datenmäßigen Absicherung in Form benutzerfreundlicher Einrichtungen (z.B. Videogeräte, On-line-Kommunikation,[3] Plotter usw.) gegeben seien, bleibt offen, ob und mit welchem Erfolg der Marketing-Manager in einer konkreten Koordina-

---

1 Vgl. Meffert, H., Computergestützte Marketing-Informationssysteme, a.a.O., S. 16 ff.; ferner Montgomery, D.B. u. Urban, G.L., Marketing Decision-Information Systems: An Emerging View, in: JoMR, Vol. 7, May 1970, S. 226 ff., die als eigenständige Komponente noch eine "measurement-statistics bank" abgrenzen.

2 Meffert, H., Computergestützte Marketing-Informationssysteme, a.a.O., S. 77.

3 Vgl. z.B. Amstutz, A.E., Marketing- u. Management-Informationssysteme, in: Britt, S.H. u. Boyd jr., H.W. (Hrsg.), Marketing - Management und Organisation, München 1971, S. 644 ff.

tionsepisode auf die gespeicherten Daten zurückgreift. Damit rückt die sehr wesentliche und erst wenig bearbeitete Frage in den Vordergrund, welches Informationsverhalten[1] der Manager in innovativen Entscheidungssituationen zeigt und welche Faktoren dieses Verhalten beeinflussen.

Wie im obigen Zitat schon angedeutet, wird der Informationsbedarf bei der Lösung schlecht-strukturierter Probleme in erster Linie durch den Entscheidungsträger selbst bestimmt. Da sich außerdem der Informationsbedarf im Laufe zunehmender Lösungskonkretisierung ändert[2], scheint es nahezu unmöglich, verbindliche Aussagen zur "optimalen" Informationsversorgung (Datenbestand und Relevanzkriterien) und damit indirekt zur Güte von Koordinations- bzw. allgemein von Entscheidungsergebnissen abzuleiten.

Immerhin bestätigen die empirischen Untersuchungsergebnisse von Witte eine u.a. von Albaum[3] vertretene These, die in diesem Zusammenhang von Bedeutung ist: Sogar bereits vorhandene Marketing-Informationen werden von den Entscheidungsträgern in meist unzulänglicher Weise für ihre Problemlösungen nutzbar gemacht, da nur relativ wenige Informationen und diese oft unpräzise angefordert werden.[4]

---

1 Zu diesem Problemkreis bemerkt z. B. Kirsch, die verhaltenswissenschaftliche Forschung sei der Aufgabe, den Prozeßablauf bei der Lösung nicht-operationaler Probleme zu analysieren, bislang mehr oder weniger aus dem Weg gegangen. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 2, a.a.O., S. 202. Vgl. aber die jüngsten Arbeiten von Witte, E., Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Tübingen 1972 oder von Köhler, R., Das Informationsverhalten im Entscheidungsprozeß vor der Markteinführung eines neuen Artikels– Bericht über eine empirische Erhebung, Wiesbaden 1972.

2 Vgl. Meffert, H., Computergestützte Marketing-Informationssysteme, a.a.O., S. 34.

3 Vgl. Albaum, G., Information Flow and Decentralized Decision Making in Marketing, in: CMR, Vol. 9, 4/1967, S. 59 ff.

4 Vgl. Witte, E., Das Informationsverhalten, a.a.O., S. 72 ff.

Aus dieser Perspektive sind auch die jüngsten, im "Decision Calculus Approach"[1] diskutierten Möglichkeiten zurückhaltend zu beurteilen, solange nicht das Informationsverhalten der Manager noch intensiver untersucht und vor allem ihre Informationsnachfrage aktiviert worden ist.

Unterstellt man unabhängig von den noch bestehenden Problemen im Umgang mit und bei der Einrichtung[2] von MIS, daß die Mitglieder des MLS von einer datenmäßigen Absicherung ihrer Koordinationsentscheidungen intensiven Gebrauch machen,[3] scheinen immerhin folgende Tendenzaussagen möglich:[4]

(1) Die zentrale Speicherung relevanter Marketing-Informationen und deren jederzeit möglicher Abruf durch jeden Marketing-Manager verringert das Informationsgefälle zwischen den Koordinationspartnern und beschleunigt den Ablauf der Koordinationsprozesse.

---

1 In diesem Ansatz bilden die intuitiven Vorstellungen des Managers (sein "inneres Modell") in der Beurteilung bestimmter Situationen oder Zusammenhänge den Ausgangspunkt für eine rege On-line-Kommunikation. Welche Informationen wie miteinander verknüpft werden, entscheidet der Manager. Das Ergebnis des Entscheidungsprozesses wird somit im wesentlichen durch das Benutzerverhalten bestimmt - der Computer übernimmt die Rolle eines "Intelligenzverstärkers". Vgl. dazu auch Krautter, J., Zum gegenwärtigen Stand der Entwicklung quantitativer Marketing-Modelle, in: ZfB, 1973, S. 723 ff., hier S. 735 ff.

2 Vgl. z.B. Köhler, R., Informationssysteme für die Unternehmensführung, in: ZfB, 1971, S. 27 ff., bes. S. 43 ff.; ferner Niessen, K., Strategien zur Gestaltung computer-gestützter Informationssysteme, in: ZfB, 1973, S. 711 ff.

3 Eine benutzerorientierte Zugriffssprache sowie Terminals seien zur unmittelbaren Kommunikation mit der Datenbank vorhanden.

4 Vgl. hierzu auch Simon, H.A., Perspektiven der Automation für Entscheider, Quickborn 1966, S. 115 ff.; ferner Grochla, E., Art.: Technik und Organisation, in: HWO, a.a.O., Sp. 1636 ff., bes. Sp. 1642 ff.; ders., Zur Diskussion über die Zentralisationswirkung automatischer Datenverarbeitungsanlagen, in: ZfO, 1969, S. 47 ff.; Galbraith, J.R., Achieving Integration through Information Systems, in: AcoMJ-Proceedings, Vol. 12, 1968, S. 111 ff. Kieser, A. u. Kubicek, H., Organisationsstruktur und individuelles Verhalten als Einflußfaktoren der Gestaltung von Management-Informationssystemen, in: ZfB, 1974, S. 460 ff.

(2) Da die persönlichen Interaktionen zwischen den Marketing-Managern zumindest teilweise durch die Kommunikation mit einer gemeinsamen Datenbasis substituiert werden, vermindert sich die Zahl potentieller Sachkonflikte ebenso wie der Umfang manipulativer Koordinationstaktiken.

(3) Die Erweiterung der eigenen Datenbasis auf Sachgebiete anderer Marketing-Entscheider ermöglicht es dem einzelnen Manager, sich durch Erwartungsbildung auf die Argumente und Probleme der anderen einzustellen: Das Koordinationsgeschehen im MLS gewinnt an Transparenz und läßt die antizipative Koordination gegenüber der reaktiven Koordination in den Vordergrund treten.

(4) Da die Verbesserung der Informationsbasis durch Nutzung des MIS-Potentials eine verstärkte Entscheidungsdelegation ermöglicht, ist eine tendenzielle Zunahme dezentraler Koordinationsprozesse im MLS zu erwarten.

(5) Die erweiterte Informationskapazität und die computertechnischen Möglichkeiten der Datenverknüpfung versetzten die Marketing-Manager in die Lage, eine größere Anzahl von Entscheidungsalternativen "durchzuspielen" und somit eine relativ hohe "Problemlösungsumsicht"[1] walten zu lassen. Dies führt zu einer potentiellen Verbesserung der Entscheidungskoordination im MLS.

Je mehr es darüber hinaus der Marketing-Forschung gelingt, auch für schlecht-strukturierte Koordinationsprobleme des MLS Entscheidungsmodelle zu entwickeln und in die Methodenbank des MIS einzustellen, desto häufiger werden Koordinationsverhandlungen im MLS zumindest teilweise durch Rechenoperationen des Computers substituiert.

---

1 Vgl. dazu Witte, E., Organisation für Innovationsentscheidungen - Das Promotoren-Modell, Göttingen 1973, S. 55 ff.; die Problemlösungsumsicht als Zahl der berücksichtigten Gesichtspunkte bei Entscheidungsprozessen wird dort zur Messung der Entscheidungseffektivität verwendet.

214 Umweltdaten

Die Analyse organisationsexterner Umweltdaten und ihrer Einflußmöglichkeiten auf die Koordinationsprozesse im MLS macht es erforderlich, aus der Fülle denkbarer Einflüsse einige als besonders wichtig erscheinende hervorzuheben und im Rahmen bestimmter Begriffskategorien zu erörtern. Mit dieser Analyse ist zugleich eine grundlegende These angeschnitten, die vor allem von Vertretern der sog. "Contingency Theory"[1] zur Erforschung organisatorischer Phänomene beachtet wird: Deskriptive wie auch normative Organisationsaussagen sind nur dann von theoretischer bzw. praktischer Relevanz, wenn sie in expliziter Form die jeweils gültigen Umweltcharakteristika mit einbeziehen.

Eine erste Abgrenzung der organisationsexternen Aufgabenumwelt des MLS ergibt sich durch die Domäne[2] einer Organisation, d.h.

---

1 Hinter dieser Bezeichnung verbergen sich vor allem empirisch fundierte Einzeluntersuchungen, so daß man von einer geschlossenen Theorie noch nicht sprechen kann. Zu den Autoren, die mit diesem Ansatz am engsten verbunden sind, zählen Burns, T. u. Stalker, G.M., The Management of Innovation, London 1961; Woodward, J., Industrial Organization - Theory and Practice, London 1965; Fiedler, F.E., Theory of Leadership Effectiveness, New York usw. 1967; ders., A Contingency Model of Leadership Effectiveness, in: Grochla, E. (Hrsg.), Unternehmungsorganisation - Reader und Abstracts, Reinbek b. Hamburg 1972, S. 113 ff.; Lawrence, P.R. u. Lorsch, J.W., Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Homewood, Ill. 1969; dies., Developing Organizations: Diagnosis and Action, Reading, Mass. 1969. Zu beachten ist allerdings, daß die Umweltabhängigkeit auch in anderen Ansätzen starke Berücksichtigung findet. Dies gilt in besonderem Maße für die Arbeiten der englischen Aston-Gruppe. Vgl. Pugh, D.S. et al., A Conceptual Scheme for Organizational Analysis, in: ASQ, Vol. 8, 3/1963, S. 289 ff.; Pugh, D.S. et al., The Context of Organization Structures, in: ASQ, Vol. 14, 1969, S. 91 ff. Vgl. für einen Überblick auch Staehle, W.H., Organisation und Führung sozio-technischer Systeme - Grundlagen einer Situationstheorie, Stuttgart 1973.

2 Vgl. dazu Thompson, J.D., a.a.O., S. 25 ff.

deren Haupttätigkeitsbereiche und Produktionsprogramme: Zweifellos unterscheiden sich z. B. die im MLS zu lösenden Koordinationsprobleme eines Lebensmittelherstellers ganz beträchtlich von denen eines Brückenbauunternehmens.

Neben diese objektiv feststellbaren Unterschiede der Aufgabenumwelt treten solche, die von den Elementen des MLS subjektiv wahrgenommen werden. Dieser Gesichtspunkt gewinnt hier besondere Bedeutung: Die Marketing-Entscheider werden nämlich nur die diesseits eines spezifischen "Umwelthorizontes"[1] liegenden Umweltdaten als relevant erachten und zu Prämissen ihrer Koordinationsentscheidungen machen.

Als grobe Klassifikation der verschiedenen Umwelteinflüsse wird in der Literatur häufig eine Zweiteilung in erstens Marktfaktoren und zweitens technologische Faktoren vorgeschlagen.[2] So lassen sich beispielsweise Einflüsse durch Konsumenten, Konkurrenz oder Gesetzgeber als Marktkomponenten interpretieren und gegen technischen Fortschritt, Produktions- und Produkttechnologie oder auch Entwicklungsdauer neuer Produkte als Technologiekomponenten abgrenzen.

So nützlich einerseits die Bildung kategorialer Umweltkomponenten zur Katalogisierung relevanter Faktoren auch sein mag, so unentbehrlich bleiben andererseits speziell für empirische Analysen die Versuche, wie auch immer geartete Umweltfaktoren an Hand bestimmter Kriterien zu operationalisieren.[3] In den meisten Fällen gehen derartige Bemühungen von Gegensatzpaaren aus, die die Umwelt mehrdimensional charakterisieren sollen.

Lawrence u. Lorsch bedienen sich z. B. der Unterscheidungspaare

---

1 Vgl. dazu auch Kirsch, W. et al., a. a. O., S. 178 f.

2 Vgl. z. B. Grochla, E., Unternehmungsorganisation, a. a. O., S. 148 ff.

3 Vgl. Duncan, R. B., a. a. O., S. 313 ff.

(1) sicher-unsicher und (2) gleichartig-verschiedenartig.[1] Der jeweilige Sicherheitsgrad der Umwelt wird durch Schätzungen befragter Organisationsmitglieder in Form eines "total uncertainty score" ausgedrückt und stellt die Punktwertsumme verschiedener Items dar.[2] Die den jeweiligen Subsystemen der Unternehmung zuzuordnenden Subumwelten[3] können nun sicher oder unsicher sein bzw. jeden Zwischenwert eines gedachten Kontinuums einnehmen. Tendieren sie mehrheitlich in die eine oder andere Richtung, liegen gleichartige Umweltverhältnisse vor. Verschiedenartige Umweltbedingungen herrschen demnach, wenn z.B. das Produktionssystem als sicher, das Verkaufssystem als unsicher zu charakterisieren wären. Die von Lawrence und Lorsch untersuchten Unternehmen (bzw. Industriezweige) wiesen folgende Zuordnungen auf: (1) Kunststoff = sehr verschiedenartige, (2) Nahrungsmittel = verschiedenartige und (3) Verpackung = ziemlich gleichartige Umweltbedingungen.

Überträgt man diesen Ansatz auf das Mikro-Marketing-System der Unternehmung, dessen Subsysteme Werbung, Verkauf, Marktforschung usw. ja ebenfalls verschiedenen Subumwelten ausgesetzt sind, dann lassen sich aus der Studie folgende Schlüsse ableiten, die in bezug auf die Entscheidungskoordination im MLS von Bedeutung sind.[4]

(1) Unsichere (sichere) Umweltbedingungen eines Subsystems korrelieren mit einer mittleren (starken) Strukturierung und Formalisierung der Entscheidungsprozesse und einem stark personenorientierten (aufgabenorientierten) Arbeitsstil der Marketing-Entscheider.

---

1 Vgl. Lawrence, P.R. u. Lorsch, J.W., Organization and Environment, a.a.O., S. 23 ff.

2 Vgl. ebenda, S. 28 f. und S. 287 ff.

3 Vgl. ebenda, S. 8.

4 Dabei ist freilich die fehlende statistische Repräsentanz der Studie (nur zehn Unternehmungen) zu berücksichtigen.

(2) Je ungleichartigere Umweltbedingungen im Mikro-Marketing-System herrschen, desto mehr unterscheiden sich die Formalisierungsgrade der Subsysteme, desto stärker weichen die Verhaltensorientierungen der Marketing-Manager in bezug auf Ziele, Zeiträume, Mitarbeiter und Aufgaben voneinander ab, d.h. desto höher ist insgesamt der Differenzierungsgrad im Mikro-Marketing-System.

(3) Je höher dieser Differenzierungsgrad, desto größer werden die Koordinationsprobleme für das MLS, und desto wahrscheinlicher wird die zentrale Koordination durch Formen der dezentralen Koordination (Teams, Komitees usw.) ergänzt bzw. substituiert.

Auch Thompson arbeitet mit zwei Gegensatzpaaren, ohne allerdings eigene empirische Untersuchungen anzustellen. Es sind dies die Dimensionen (1) homogen-heterogen und (2) stabil-dynamisch.[1] Aus der Kombination beider Kontinuen, die auch in der Praxis generell simultan auftreten, ergeben sich vier prototypische Ausprägungen der Aufgabenumwelt, die Thompson dann zum Ausgangspunkt verschiedener Prognosen über organisatorische Strukturen und Prozeßabläufe wählt.[2]

Eine auf das MLS bezogene Zusammenfassung mündet in folgende Kernsätze:

(1) Ist die Aufgabenumwelt des MLS relativ stabil und homogen (z.B. nur geringe Veränderungen in der Kunden- und Konkurrenzstruktur, ein schmales Produktprogramm mit nur unbedeutenden Unterschieden in der Marketing-Strategie, wenig Freiheitsgrade bei der Wahl und Ausgestaltung der Marketing-Instrumente), kann man eine starke Betonung von Entscheidungsregeln und durchweg zentrale Koordinationsprozesse erwarten.

---

1 Vgl. Thompson, J.D., a.a.O., S. 68 f.

2 Vgl. ebenda, S. 72 f.

(2) Mit zunehmender Heterogenität und insbesondere bei steigender Dynamik der Aufgabenumwelt erzwingen die verschiedenartigen Anforderungen (constraints) der Marktsegmente sowie die möglichen Störungen (contingencies) der Subumwelten dezentrale Koordinationsprozesse.

Eine formale Abgrenzung möglicher Umweltsituationen steht auch bei Emery und Trist[1] im Vordergrund. Nach ihrer Überzeugung zählt das zwischen einzelnen Umweltsystemen existierende Beziehungsmuster (the causal texture of the environment)[2] zu jenen Determinanten, die für die Beziehungen zwischen Unternehmung (als offenes System) und Umwelt mitverantwortlich sind. Damit beeinflußt das so definierte Umweltgefüge letztlich auch die in der Organisation stattfindenden Prozesse und Verhaltensweisen.

Die von Emery und Trist sodann isolierten Idealtypen I bis IV verkörpern Umweltmuster mit schrittweise zunehmendem "degree of causal texturing"[3]. Alle Typen können zumindest näherungsweise in der Praxis gleichzeitig vorkommen. Die Bezeichnungen lauten: (I) placid, randomized ., (II) placid, clustered ., (III) disturbed-reactive environment und (IV) turbulent fields.[4] Ihre genauere Beschreibung kann hier unsofern unterbleiben, als man sie im wesentlichen auf Merkmalskombinationen der Begriffspaare einfach-statisch (I) und komplex-dynamisch (IV) zurückführen kann. Folglich ähneln auch die hypothetischen Aussagen in weiten Bereichen denen Thompsons.

In einem Beitrag aus jüngster Zeit versucht Duncan[5] in vielver-

---

1 Vgl. Emery, F. E. u. Trist, E. L., a. a. O., S. 21 ff.

2 Ebenda, S. 22.

3 Ebenda, S. 24.

4 Vgl. ebenda, S. 42 ff.

5 Vgl. Duncan, R. B., a. a. O., S. 313 ff.

sprechender Weise, die immer noch relativ groben Umweltdimensionen der referierten Konzeptionen von Thompson sowie Emery und Trist wesentlich zu verfeinern und zu operationalisieren. In der Absicht, Hypothesen über den Zusammenhang zwischen verschiedenen Umweltcharakteristika und individuell empfundener Entscheidungsunsicherheit (abhängige Variable) empirisch zu testen, befragt Duncan einundzwanzig Entscheidungsgruppen aus Hersteller- und Forschungsorganisationen. Ein äußerst komplexes Kriterien- und Punktesystem gestattet es, die von den Entscheidungsträgern wahrgenommenen Einzelfaktoren in drei Indizes zu aggregieren. Diese repräsentieren die (1) Umweltkomplexität (simple-complex environmental index), die (2) Umweltdynamik (decision unit's static-dynamic index) und (3) das Unsicherheitsmaß (total uncertainty score).

Zur differenzierten Analyse der jeweiligen Umwelt, die bei den Entscheidungen einer Abteilung (decision unit) aus der Sicht der Entscheidungsträger von Bedeutung ist, wird zunächst ein Katalog möglicher Umweltfaktoren aufgestellt. Insgesamt fünfundzwanzig Faktoren (F), die aus acht verschiedenen Umweltkomponenten (K) organisationsinterner und -externer Art stammen, berücksichtigen z. B. personelle, organisationale, Wettbewerbs- und technologische Aspekte.[1]

Aus der Zahl der Faktoren sowie ihrer Ähnlichkeit, ausgedrückt durch die Zahl der berührten Komponenten, läßt sich dann mit folgender Formel der Umweltkomplexitätsindex[2] ermitteln: $(F) \times (K)^2$. Glauben z. B. die Entscheidungsträger einer Abteilung, bei einer Entscheidung sieben Faktoren berücksichtigen zu müssen und stammen diese z. B. aus drei verschiedenen Umweltkomponenten,

---

1 Vgl. Duncan, R. B., a. a. O., S. 315.

2 Vgl. ebenda, S. 316.

errechnet sich ein Index der Umweltkomplexität von $7 \times 3^2 = 63$. Der Komplexitätsindex ist offenbar sehr stark von der Anzahl der unterschiedlichen Komponenten abhängig, während die Zahl der einzelnen Faktoren weniger ins Gewicht fällt. So ergäben acht Faktoren aus nur zwei Komponenten lediglich einen Indexwert von $8 \times 2^2 = 32$.

Der die Umweltdynamik erfassende Index[1] ergibt sich aus der Summe zweier Subindizes, die jeweils an Hand einer Fünf-Punkte-Skala errechnet werden. Der erste Subindex zeigt, inwieweit die von den Entscheidungsträgern einer Abteilung identifizierten Umweltfaktoren im Zeitablauf variieren; der zweite Subindex spiegelt die Häufigkeit wider, mit der die Entscheidungsträger neue Faktoren berücksichtigen. Da die obige Skala von "nie" (1 Pkt.) bis "sehr oft" (5 Pkte.) reicht, schlägt sich eine hohe Umweltdynamik in einem vergleichsweise hohen Indexwert nieder.

Die Berechnung des Unsicherheitsmaßes[2] umschließt drei Dimensionen. Die erste betrifft den Informationsmangel bei der Frage, welche der Umweltfaktoren in einer gegebenen Entscheidungssituation von Bedeutung sind. Die zweite Dimension erstreckt sich auf die Unkenntnis potentieller Beeinträchtigungen der Organisation durch Fehlentscheidungen. Beide Dimensionen werden dadurch berücksichtigt, daß die Entscheidungsträger eine Reihe von Fragen beantworten müssen.

Eine Frage zur zweiten Unsicherheitsdimension lautet z.B.: "How often do you feel you are unable to predict how this factor is going to react to or be affected by decisions made in this group?"[3] Zur Bewertung der Antworten wird erneut eine Fünf-Punkte-Skala herangezogen, deren Stufen von "nie" (1 Pkt.) bis "immer" (5 Pkte.) reichen.

---

1 Vgl. Duncan, R.B., a.a.O., S. 316 f.

2 Vgl. ebenda, S. 318 ff.

3 Ebenda, S. 318.

Unter Berücksichtigung der jeweiligen Faktoren ergibt sich für jeden Entscheidungsträger ein durchschnittlicher Punktwert, der das Unsicherheitsmaß der ersten beiden Dimensionen repräsentiert.

Die dritte Dimension berührt die Frage, inwieweit der Entscheidungsträger in der Lage ist, Wahrscheinlichkeiten darüber abzuleiten, ob und welchen Einfluß ein gegebener Umweltfaktor auf die Funktionserfüllung (Erfolg/Mißerfolg) einer Entscheidungseinheit ausüben kann.[1]

Hierzu wird der Entscheidungsträger zunächst aufgefordert, auf einer Skala von 0 (vollkommen unsicher) bis 1,0 (vollkommen sicher) anzugeben, wie sicher er im Hinblick auf die Einflüsse der verschiedenen Faktoren urteilen zu können glaubt. Danach muß er angeben, welchen Vertrauensbereich zwischen 0 und 1,0 er seiner zuvor gemachten Schätzung zuordnet. Ein großer (kleiner) Bereich gilt als Indiz für ein niedriges (hohes) Vertrauen in die eigene Schätzung.

Der Grad seiner Fähigkeit, Wahrscheinlichkeiten abzuleiten, errechnet sich aus der Multiplikation der ersten Größe (Sicherheitszahl) mit der Größe 1-Vertrauensbereich. Beispiel: Der Manager hätte für Faktor A eine Sicherheit von 0,4 und einen Vertrauensbereich von 0 bis 0,6 angegeben. Der Grad seiner Fähigkeit läge für Faktor A bei 0,4 x (1-0,6) = 0,16. Die Summe der Fähigkeitsgrade für alle identifizierten Faktoren wird nun durch die Zahl der identifizierten Faktoren dividiert, um den durchschnittlichen Punktwert des Entscheidungsträgers für die dritte Unsicherheitsdimension zu erhalten.

---

1 Vgl. Duncan, R. B., a. a. O., S. 319.

Die Addition der Punktwerte aus den drei Dimensionen ergibt schließlich das endgültige Gesamtmaß zur Bewertung der individuell empfundenen Umweltunsicherheit.

Als wichtigstes Ergebnis der Analyse bleibt die besondere Bedeutung der Umweltdynamik hervorzuheben. Sie determiniert die wahrgenommene Unsicherheit und damit das Entscheidungsverhalten der Organisationsmitglieder in weit stärkerem Maße, als es die Umweltkomplexität vermag. Nicht die Zahl und Ähnlichkeit identifizierter Umweltfaktoren, sondern vielmehr die Veränderungsrate der Faktoren bringt die Entscheidungsträger in ungewohnte Situationen mit dem Zwang zum Lernen und ständiger Anpassungsbereitschaft.

Dadurch verlängert und kompliziert sich der jeweils erforderliche Informationssuchprozeß erheblich, so daß auch die Entscheidungsprozesse relativ zeitraubend und unstrukturiert verlaufen.

Für die Ergebnisinterpretation ist allerdings zu beachten, daß alle Zusammenhänge auf der Basis subjektiver Schätzungen der Organisationsmitglieder ermittelt wurden. Die gemessenen Indizes können folglich variieren, wobei nicht nur die personelle Zusammensetzung der Entscheidungseinheiten,[1] sondern auch Lernprozesse der Entscheidungsträger ins Gewicht fallen.

Resümiert man die diskutierten Ansätze von Lawrence/Lorsch, Thompson, Emery/Trist und Duncan und überträgt die bisherigen empirischen Befunde auf die für das MLS relevanten Koordinationstatbestände, dann ergeben sich folgende Feststellungen:

---

1 Duncan berücksichtigt nur diesen einen Gesichtspunkt; vgl. ebenda, S. 325.

(1) Die regelmäßig hohe Umweltdynamik im Marketing,[1] die große Bedeutung der MLS-Entscheidungen für den Unternehmenserfolg und die von den Marketing-Managern meist stark empfundene Umweltunsicherheit begünstigen dezentrale Koordinationsprozesse; diese basieren besonders auf personenorientierten, informalen Abstimmungsmechanismen zwischen den Marketing-Entscheidern.

(2) Diese Tendenz besteht um so ausgeprägter, je stärker das Leistungsprogramm der Unternehmung diversifiziert ist und je mehr die Umweltdynamik durch Konkurrenzaktivitäten (im Verhältnis zur technologisch bedingten Umweltdynamik) ausgelöst wird.[2]

22 Systemelemente

Organisationales und individuelles Verhalten stellen Faktoren dar, die sich zum großen Teil wechselseitig determinieren. Für das Verständnis der kollektiven Koordinationsprozesse im MLS ist daher die Analyse der involvierten Entscheidungsträger von grundlegender Bedeutung. Relationale Merkmale sowie absolute Eigenschaften der Systemelemente entscheiden darüber, ob und wie die beschriebenen Inputvariablen des MLS für die Teilnehmer einer bestimmten Koordinationsepisode zu verhaltenswirksamen Beschränkungen werden.

In einem ersten Schritt gilt es, elementare Aussagen und Erkenntnisse zum Entscheidungs- und Problemlösungsverhalten des Individuums vorzustellen, soweit sie für die schlecht-definierten Koordinationssituationen von Interesse sind (Pkt. 221). Die Betrachtung individueller Prädispositionen ist speziell der Frage nach möglichen Auswirkungen bestimmter Persönlichkeits- und Führungsstilmerkmale auf das Koordinationsgeschehen gewidmet (Pkt. 222).

---

1 Mit wachsender Nähe zum Endverbraucher können eine zunehmende Umweltdynamik und -heterogenität unterstellt werden. Die höchste Stufe der Umweltdynamik und -heterogenität ist demzufolge in einer Domäne zu erwarten, die durch die Produktion kurzlebiger Verbrauchsartikel charakterisiert ist.

2 Vgl. dazu auch Kieser, A., u. Kubicek, H., a.a.O., S. 457 ff.

Zusammenhänge, aber auch Unterschiede zwischen Individual- und Gruppenentscheidungen bilden den Inhalt abschließender Überlegungen (Pkt. 223) und leiten gleichzeitig zur nachfolgenden Diskussion der Systemstrukturen im MLS über.

221 Das Entscheidungs- und Problemlösungsverhalten des Organisationsteilnehmers

Im Vordergrund der Analyse individuellen Entscheidungs- und Problemlösungsverhaltens steht das Bemühen, die Vorstellungen vom "homo oeconomicus" -als lange Zeit einzig gültiges Referenzmodell der Entscheidungskoordination-[1] durch verhaltenswissenschaftlich fundierte Erkenntnisse realistischer zu gestalten. Der noch unbefriedigende Bestand an leistungsfähigen Methoden[2], mit deren Hilfe die Koordination nicht-operativer Marketing-Entscheidungen unterstützt und verbessert werden kann, ist gewiß auch der Tatsache zuzuschreiben, daß explizit oder implizit unrealistische Prämissen zum Problemlösungsverhalten von Marketing-Managern zum Ausgangspunkt gemacht wurden.

Wesentliche Impulse für die Bildung eines empirisch gehaltvollen Modells des Entscheidungsträgers gingen aus den Arbeiten Simons hervor.[3] Ferner sind in diesem Zusammenhang die Thesen von Lindblom[4] und die empirischen Befunde Millers[5] von vorrangiger Bedeutung. Als jüngste Quelle des derzeitigen Erkenntnisstandes

---

1 Vgl. dazu auch Dietel, B., a.a.O., S. 37 ff. und S. 44 ff.

2 In weiter Fassung beinhaltet der Methodenbegriff sowohl planerische als auch organisatorische Maßnahmen. Vgl. so auch Kirsch, W. et al., a.a.O., S. 377 ff.

3 Vgl. bes. Simon, H.A., Models of Man, New York-London 1957; ders., Administrative Behavior, 2. Aufl., New York 1957; ferner March, J.G. u. Simon, H.A., a.a.O.

4 Vgl. Lindblom, C.E., a.a.O.; ders., The Science of "Muddling Through", in: PAR, Vol. 19, 1959, S. 79 ff.

5 Vgl. Miller, G.A., The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information, in: PR, Vol. 63, March 1956, S. 81 ff.

ist schließlich die umfangreiche Arbeit von Newell und Simon zu nennen.[1] Die wichtigsten Ergebnisse der genannten Untersuchungen, auf deren vertiefte Darstellung hier verzichtet werden muß, lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen:

1. Zur Analyse des menschlichen Entscheidungs- und Problemlösungsverhaltens eignet sich in besonderer Weise eine Konzeption, die den Menschen als informationsgewinnendes und -verarbeitendes Verhaltenssystem (IV-System) interpretiert.[2] Dabei wird zwischen einem praktisch unbegrenzt aufnahmefähigen Langzeit- und einem kapazitätsmäßig relativ kleinen Kurzzeitgedächtnis differenziert, in dem die aus dem Langzeitgedächtnis oder der Umwelt hervorgerufenen Informationen während eines Entscheidungsprozesses zu bestimmten Verhaltensreaktionen "verarbeitet" werden.

2. Die kognitiven und kapazitätsmäßigen Grenzen des IV-Systems Mensch begründen ein Entscheidungsverhalten, das -im Gegensatz etwa zu den normativen Prämissen geschlossener Entscheidungsmodelle-[3] als beschränkt rational zu charakterisieren ist (bounded rationality).[4]

3. Ferner ist davon auszugehen, daß der Mensch meist nicht optimale, sondern lediglich befriedigende Lösungen seiner Ent-

---

1 Vgl. Newell, A. u. Simon, H. A., Human Problem Solving, a. a. O.; vgl. ferner Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 1 und Bd. 2, a. a. O.

2 Vgl. dazu bes. Newell, A. u. Simon, H. A., a. a. O.; ferner Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 2, a. a. O. und Sanders, A. F., Psychologie der Informationsverarbeitung, Bern, Stuttgart, Wien 1971.

3 Vgl. Alexis, M. u. Wilson, C. Z., a. a. O., S. 148 ff.

4 Vgl. dazu Simon, H. A., Administrative Behavior, a. a. O., S. 33 ff.; March, J. G. u. Simon, H. A., a. a. O., S. 136 ff.; ferner Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 1, a. a. O., S. 64 ff.

scheidungsprobleme anstrebt. Maßstab hierzu ist das individuelle, im Zeitablauf variable Anspruchsniveau.[1]

4. Die beschränkte Informationsverarbeitungskapazität des Individuums ist auch dafür verantwortlich, daß bei einer Informationsüberladung kognitiver Streß entsteht.[2] Diese Situation ist insbesondere bei der Lösung komplexer schlecht-definierter Entscheidungsprobleme wie jenen des MLS zu erwarten. Auf kognitiven Streß reagiert das Individuum gewöhnlich mit mehr oder weniger starken Vereinfachungen des Entscheidungsproblems[3] und heuristischen Strategien der Informationsverarbeitung.[4]

5. Die Strategie des unzusammenhängenden, inkrementalen Problemlösens[5] -auch als "Wissenschaft des Durchwurstelns" bezeichnet-[6] gilt als eine typische Vereinfachungsstrategie, die Lindblom im Rahmen komplexer, in erster Linie politischer Problemstellungen diskutiert hat: Hiernach wartet der Entscheidungsträger, ohne in der Regel langfristige Programme zu verfolgen, auf die Konfrontation mit einzelnen Problemen. Da er aus kognitiven, Zeit- und Sicherheitsgründen generell kleine, d.h. inkrementale Veränderungen anpeilt, reduziert er die Problemkomplexität und begnügt sich mit der Sammlung weniger Alternativen sowie einer unvollständigen Analyse ihrer Konsequenzen. Bei der unumgänglichen Wahl zwischen "errors of omission" und "errors of confusion"[7] entscheidet er sich so-

---

1 Vgl. March, J.G. u. Simon, H.A., a.a.O., S. 140 f.; Cyert, R.M. u. March, J.G., a.a.O., S. 34 f.; ferner Schneider, D. J.G., Kritische Anmerkungen zu den Anspruchsanpassungstheorien, in: ZfO, 1971, S. 351 ff.; zur Ablehnung der Konzeption für die BWL bes. Gutenberg, E., Über einige Fragen der neueren Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, 1966, EH 1, S. 1 ff.

2 Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 1, S. 83 ff.

3 Dazu zählt z.B. auch die in Pkt. 3 genannte Strategie, anspruchsadäquate, befriedigende Lösungen zu akzeptieren.

4 Vgl. Klein, H.K., a.a.O., S. 35 ff.; Simon, H.A. u. Simon, P.A., Trial and Error Search in Solving Difficult Problems: Evidence from the Game of Chess, in: BS, Vol. 7, 1962, S. 425 ff.

mit zugunsten der "Versäumnisirrtümer". Die auftauchenden Probleme werden zudem nicht endgültig präzisiert, sondern im Wege einer kontinuierlichen Ziel-Mittel-Angleichung ständig neu definiert. Auch diese "tactic of altering a problem to make it manageable rather fruitlessly attacking an impossible one"[1] dient dazu, komplexe Probleme zu vereinfachen.

6. Beschränkte Rationalität, befriedigende und anspruchsadäquate Lösungen sowie inkrementales "muddling through" sind als grundlegende Thesen zum individuellen Entscheidungsverhalten aufzufassen. Spezielle Fragen etwa der folgenden Art werden durch heuristische Strategien angeschnitten: "Wie findet das Entscheidungssubjekt die vielversprechendsten Alternativen; wie kann es Wichtiges von weniger Wichtigem unterscheiden, so daß seine knappen Informationsverarbeitungskapazitäten nicht mit unwesentlichen Details beschäftigt werden?"[2]

Den Grundaufbau und Ablauf einer heuristischen Informationssuche erfassen Newell und Simon mit der in Abb. 9 wiedergegebenen Darstellung.[3] Die Auflösung eines komplexen Gesamtproblems in mehrere Teilprobleme bzw. Elemente, deren schrittweise Lösung und eine Reihe von Rückkopplungen sind die wesentlichen Kennzeichen heuristischer Prozesse, für die im Unterschied zu algorithmischen Methoden indes keine "Lösungsgarantie" existiert.[4]

---

5 Vgl. Lindblom, C. E., The Intelligence, a. a. O., S. 143 ff.

6 Vgl. Lindblom, C. E., The Science, a. a. O., S. 79 ff.; zur Kritik hierzu vgl. Dror, Y., Muddling Through -"Science" or Inertia?, in: PAR, Vol. 24, 1964, S. 153 ff.

7 Lindblom, C. E., The Intelligence, a. a. O., S. 146.

---

1 Ebenda, S. 147.

2 Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 1, a. a. O., S. 94.

3 Vgl. Newell, A. u. Simon, H. A., a. a. O., S. 102.

4 Vgl. dazu Klein, H. K., a. a. O., S. 36 und S. 42.

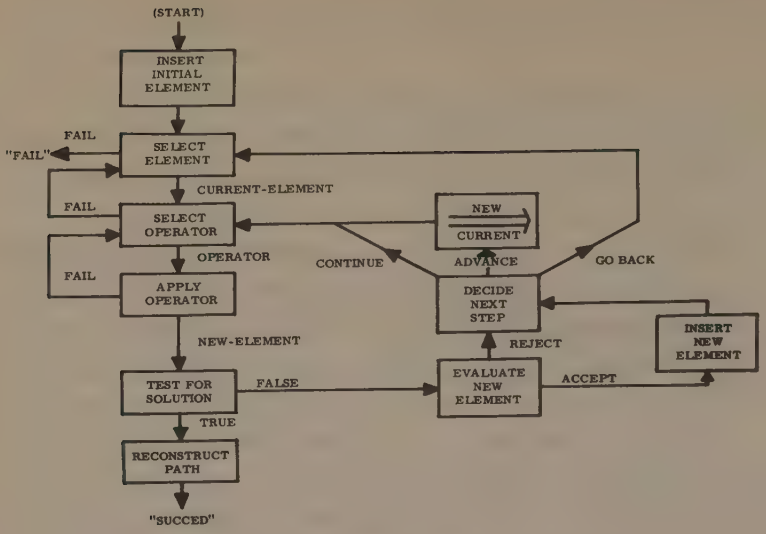

Abb. 9 : Flußdiagramm zur heuristischen Suchmethode

7. Umfang und Richtung der individuellen Informationssuchaktivitäten werden im wesentlichen davon bestimmt, welchen Grund (Typ) eines intraindividuellen Konflikts das Individuum als Auslöser des Entscheidungsprozesses wahrnimmt.[1] Generell ist ein Konflikt dadurch zu kennzeichnen, "that an individual or group experiences difficulty in selecting an action alternative."[2]

Ist beispielsweise der Konflikt durch Unsicherheit über die Konsequenzen bestimmter Alternativen entstanden, wird das Individuum zunächst nach weiteren Informationen zur Prognose möglicher Konsequenzen suchen (search for clarification). Erst im Falle einer erfolglosen Suche verstärkt es seine Bemühungen, neue Alternativen zu finden (search for new alternatives).

---

1 Vgl. dazu March, J.G. u. Simon, H.A., a.a.O., S. 115 ff.; ferner Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 1, S. 96 ff.

2 March, J.G. u. Simon, H.A., a.a.O., S. 112.

Es besteht folglich eine klare Tendenz, "to evaluate a few alternatives thoroughly before searching for new ones."[1]

Ist dagegen ein Konflikt dadurch begründet, daß das Entscheidungssubjekt zwar die bevorzugte Alternative und deren Konsequenzen bestimmen kann, daß aber die "Güte" der Alternative insgesamt sein Anspruchsniveau unterschreitet (subjektive Nichtakzeptierbarkeit), sucht das Individuum unmittelbar neue Alternativen. Die Suchaktivität ist dabei um so nachhaltiger, je größer der Zeitdruck und je geringer die Verfügbarkeit "angenehmer" Alternativen ist.[2] Wiederholte Mißerfolge bei dieser Suche veranlassen das Individuum schließlich zur Senkung seines Anspruchsniveaus.[3]

Als dritter Konfliktgrund kommt die subjektive Unvergleichbarkeit von Alternativen infrage:[4] Das Individuum kennt zwar die wahrscheinlichen Konsequenzen der Handlungsmöglichkeiten, kann aber (auf der Basis der vorhandenen Kriterien) keine vorziehenswürdige Alternative identifizieren. Sein Suchverhalten ist dann darauf gerichtet, zusätzliche Kriterien zu finden, die eine Konfliktlösung zulassen. Diese Informationssuche beansprucht relativ wenig Zeit,[5] und March und Simon vermuten, daß für die Entscheidung u.a. die Art und die Reihenfolge, in denen die Alternativen "präsentiert" werden, ausschlaggebend sind.[6]

---

1 March, J.G. u. Simon, H.A., a.a.O., S. 115.

2 "Bland alternatives" besitzen sowohl für positive, aber auch für das Eintreffen negativer Konsequenzen nur eine geringe Wahrscheinlichkeit. Vgl. ebenda, S. 114.

3 Genauere Aussagen darüber, zu welchem Zeitpunkt und nach welchen Suchanstrengungen die Anspruchsanpassung stattfindet, können nach March und Simon nicht gemacht werden. Vgl. ebenda, S. 116.

4 Vgl. ebenda, S. 113.

5 Vgl. dazu das Experiment von Pollay, R.W., The Structure of Executive Decisions and Decision Times, in: ASQ, Vol. 15, 1970, S. 459 ff.

6 Vgl. March, J.G. u. Simon, H.A., a.a.O., S. 116 f.; daß die-

In praktischen Entscheidungssituationen ist durchaus denkbar, daß ein mehrfacher Wechsel der einzelnen Konfliktgründe stattfindet und folglich der Entscheidungsträger sowohl verschiedene Informationssuchstrategien als auch die Möglichkeit der Anspruchsanpassung zur Lösung intraindividueller Konflikte einsetzt. Schließlich bleibt ihm als radikalste Form der Konfliktlösung noch das "Aus-dem-Felde-Gehen", indem er nach einer Reihe von Mißerfolgen die Informationssuche spontan abbricht.[1]

"Der Prozeß des Suchverhaltens ... zeigt sich somit erheblich komplexer, als er vielfach im Anschluß an die geschlossenen Modelle des Individualverhaltens beschrieben wird. Er ist nicht durch eine strikte Folge der Suche nach Kriterien, Alternativen und Informationen über die Konsequenzen charakterisiert."[2]

8. Auch nach einer getroffenen Entscheidung sucht das Individuum nach weiteren Informationen.[3] Jetzt aber ist sein Suchverhalten weniger durch ein Streben nach möglichst objektiven Alternativeninformationen als dadurch gekennzeichnet, daß es selektiv nur solche Informationen sucht, die seine Entscheidung rechtfertigen helfen. Nach der Theorie der kognitiven Dissonanz ist nämlich zu erwarten, daß z. B. negative Merkmale der gewählten und positive Merkmale der abgelehnten Alternativen oder auch nicht eingetroffene Erwartungen zu einer erneuten Konfliktsituation führen, der das Individuum mit einer "konfliktleugnenden" Informationsstrategie zu begegnen trachtet.

---

ser formale Gesichtspunkt besonders auch im Zusammenhang mit interpersonellen Überzeugungs- und Manipulationsversuchen großen Einfluß besitzt, zeigt z. B. Hovland, C. I., Studies in Persuasion, in: Leavitt, H. J. u. Pondy, L. R. (Hrsg.), Readings in Managerial Psychology, Chicago-London 1969, S. 179 ff.

---

1 Vgl. dazu Hoppe, F., Das Anspruchsniveau, in: Thomae, H., (Hrsg.), Die Motivation menschlichen Handelns, Köln-Berlin 1965, S. 217 ff., hier S. 225.

2 Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 1, a. a. O., S. 118.

3 Vgl. Festinger, L., Conflict, Decision, and Dissonance, Stanford, Calif. 1964, S. 61 ff.; Ehrlich, D. et al., Die Verarbeitung relevanter Informationen nach einer Entscheidung, in: Thomae, H., a. a. O., S. 405 ff.

Eine derartige Verhaltensweise steht, wie auch Kirsch[1] bemerkt, in offensichtlichem Gegensatz zur These der traditionellen Entscheidungslehre, daß auf die Realisationsphase eine Kontrollphase folge, an die sich über Abweichungsinformationen die Anregungsphase einer neuen Entscheidung anschließe. "Es muß vielmehr angenommen werden, daß sich das Individuum mit der Reduktion der kognitiven Dissonanz gegen die Wahrnehmung eines neuen Konflikts stemmt: Die Konfliktleugnung bewirkt, daß ein Problem übersehen wird, das sich bei objektiver Betrachtungsweise unter Umständen ergeben hätte."[2]

Obwohl die in den Punkten 1 bis 8 dargestellten verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse bisher noch nicht zu einer geschlossenen und damit widerspruchsfreien Theorie des individuellen Entscheidungsverhaltens integriert werden konnten, liefern sie für die Analyse des Koordinationsgeschehens im MLS schon deshalb eine tragfähige Basis, weil sie nicht an normativen Wunschvorstellungen, sondern an der Realität orientiert sind.

Aus den bisherigen Erkenntnissen lassen sich folgende Thesen ableiten:

(1) Die kognitiven Beschränkungen des Marketing-Managers sowie seine große Unsicherheit -hervorgerufen durch die komplexen, oft nicht-operationalen Koordinationsprobleme und die hohe Umweltdynamik des MLS- zwingen ihn generell zu ganz erheblichen Problemvereinfachungen.

(2) Der Marketing-Manager reduziert die Problemkomplexität, indem er (a) keine optimalen, sondern befriedigende (anspruchsadäquate) Koordinationsergebnisse anstrebt, (b) nur wenige Handlungsalternativen berücksichtigt, (c) die Koordinationsziele und sein Anspruchsniveau u. U. an gegebene Alternativen anpaßt und (d) zur Rechtfertigung unbefriedigender Koordinationsergebnisse konfliktleugnende Informationen sucht.

---

1 Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 1, a. a. O., S. 123.

2 Ebenda.

222 Individuelle Prädispositionen

Während die dargestellten Hypothesen und empirischen Befunde eine gewisse Allgemeingültigkeit für sich beanspruchen und deshalb grundsätzlich auf alle Marketing-Entscheider des MLS übertragbar sind, gelten spezifische Persönlichkeitsmerkmale immer nur für einzelne Systemelemente und beeinflussen die Koordinationsprozesse folglich in individuell verschiedener Weise. Erfahrungen aus früheren Koordinationsepisoden, besondere Produkt- und Marktkenntnisse, soziale Fähigkeiten, Kreativität und die Bereitschaft zu Risiko, Innovation und Flexibilität sind Beispiele für derartige individuelle Koordinationsdeterminanten. Jeder Entscheidungsträger im MLS kann daher auch als "set of predispositions"[1] beschrieben werden.

Die besondere Schwierigkeit, zu diesem Komplex Aussagen von prognostischer Relevanz zu ermitteln, rührt vor allem aus der Tatsache, daß zunächst alle wichtigen Merkmale erfaßt und bewertet werden müßten und sodann zu untersuchen wäre, wie sie in ihrer Gesamtheit eine Verhaltensbeeinflussung bewirken.[2] Entscheidend ist also die jeweilige Merkmalskombination.

In der Organisationsliteratur fehlt es nicht an Versuchen, Persönlichkeitstypologien zu entwickeln, die bestimmte Charakteristika -manchmal in Form normativer Anforderungsprofile- idealtypisch

---

1 Bunker, D. R., Human Inputs, in: Seiler, J. A., a. a. O., S. 51 ff. hier S. 65 ff.

2 Welche explikatorischen und explanatorischen Probleme allein in bezug auf das Kriterium der Flexibilität zu bewältigen sind, demonstriert die Untersuchung von Meffert, H., Die Flexibilität, a. a. O., S. 143 ff.

zusammenfassen.[1] Überträgt man die dort angestellten Überlegungen auf die Koordinationsproblematik, dann könnte eine Frage auftauchen, deren Beantwortung nicht zuletzt für personalpolitische Entscheidungen von Interesse wäre: Gibt es bestimmte Eigenschaften, Fähigkeiten, Kenntnisse usw., die insgesamt gesehen einen "idealen", weil "leistungswirksamen" Koordinator ausmachen?[2]

Daß eine fundierte Antwort nach dem derzeitigen Wissensstand noch nicht möglich ist, wurde schon angedeutet. Daß darüber hinaus die Frage gar nicht die Bedeutung besitzt, die man ihr im ersten Augenblick zuzubilligen bereit ist, legen Entwicklungen nahe, die sich in der Führungsstildiskussion abgezeichnet haben.[3]

Besonders Fiedler[4] und den durch sein "Contingency Model of Leadership Effectiveness" inspirierten Nachfolgeuntersuchungen[5] ist die Weiterentwicklung eines Ansatzes zu verdanken, der bereits in einem 1958 von Tannenbaum und Schmidt[6] verfaßten Aufsatz vertreten wurde: Die Wahl und Wirksamkeit eines Führungsstils, der zwischen den Polen autokratischer und demokratischer Verhaltensweisen angesiedelt sein kann, werden nicht in erster

---

1 Hierzu können einerseits relativ allgemeine Typologien wie etwa die von Schein gerechnet werden, der aus unterschiedlichen Bedürfnis- und Motivationshypothesen heraus zur Abgrenzung eines rational-economic man, eines social man und eines self-actualizing sowie eines complex man gelangt. Vgl. Schein, E. H., Organizational Psychology, Englewood Cliffs, N. J. 1965, S. 47 ff. Andererseits gehören auch wesentlich engere Ansätze dazu, in denen dominante Persönlichkeitsstrukturen etwa von Ein- und Verkäufern -vgl. Fahn, E., a. a. O., S. 125 ff. - oder von Marketingführern systematisiert werden -vgl. Kirsch, W. et al., S. 65 f.

2 Die ökonomischen und sozial-psychologischen Dimensionen der Leistungswirksamkeit werden noch genauer untersucht.

3 Zwischen Koordinations- und Führungsverhalten bestehen insofern enge Parallelen, als die Elemente des MLS während einer Koordinationsepisode in einem großen Ausmaß jenes Verhalten zeigen, das nach Katz und Kahn Führungsverhalten verkörpert: "... any act of influence on a matter of organizational relevance." Katz, D. u. Kahn, R. L., a. a. O., S. 334. Vgl. auch Irle, M., Psychologische Führungsprobleme, in: HWO, Sp. 583 ff.

4 Vgl. Fiedler, F. E., A Contingency Model, a. a. O.; ders., Theory, a. a. O.

Linie durch bestimmte Führungseigenschaften, sondern durch das Zusammenspiel eigener Persönlichkeitsmerkmale (forces in the manager) mit denen der Untergebenen und der jeweiligen Situation determiniert.[1]

Fiedler richtet sein Augenmerk schwerpunktmäßig auf sog. integrative Gruppen, die durch eine gegenseitige Abhängigkeit ihrer Mitglieder und durch den Zwang zur Koordination gekennzeichnet werden können. Ferner differenziert er zwischen aufgaben- und personenorientierten Führungsstilen[2] einerseits und (1) Machtfülle der Führungsposition, (2) Strukturierung der Aufgabe sowie (3) Führer-Mitarbeiter-Verhältnis als Dimensionen zur Beschreibung der Führungssituation[3] andererseits. Nach Bildung acht verschiedener Führungssituationen versucht er dann, diesen die jeweiligen Führungsstile zuzuordnen.[4]

Auch Fiedler kommt zu dem Ergebnis, daß die Effizienz eines Führungsstils immer nur gruppen- und situationsspezifisch beurteilt werden kann. Für die hier interessierenden schlecht-strukturierten Aufgaben z.B. gilt zunächst, daß die formale Machtfülle eines Führers durch die Problemkomplexität generell eingeschränkt wird. Unter diesen Umständen (geringe Machtfülle, schwache Aufgabenstrukturierung) resultiert ein unterschiedlicher Führungsstil allein aus den Unterschieden im Führer-Mitarbeiter-Verhältnis:

---

5 Vgl. bes. Hill, W., The Validation and Extension of Fiedler's Theory of Leadership Effectiveness, in: AcoMJ, Vol. 12, 1/1969, S. 33 ff.; Jones, H. R. u. Johnson, M., LPC as a Modifier of Leader-Follower Relationships, in: AcoMJ, Vol. 15, 2/1972, S. 185 ff.; Kavanagh, M. J., Leadership Behavior as a Function of Subordinate Competence and task complexity, in: ASQ, Vol. 17, 4/1972, S. 591 ff.

6 Vgl. Tannenbaum, R. u. Schmidt, W. H., How to choose a leadership pattern, in: HBR, June 1973, S. 162 ff.

---

1 Vgl. Tannenbaum, R. u. Schmidt, W. H., a. a. O., S. 173 ff.

2 Vgl. Fiedler, F. E., Theory, a. a. O., S. 13.

3 Vgl. ebenda, S. 22 ff.

4 Vgl. ebenda, S. 146. Die Typen IV und VIII der dortigen Abbildung sind besonders zu beachten.

Ist dieses Verhältnis gut, was sich durch Kooperationsbereitschaft, informale Macht des Führers oder gegenseitiges Vertrauen präzisieren läßt, dann erzielt ein personen-, anderenfalls ein aufgabenorientierter Führungsstil eine höhere Leistungswirksamkeit.[1]

Trotz mancher Kritik[2] an den Untersuchungen Fiedlers können ihnen eindeutige Hinweise auf die nur begrenzte Bedeutung einzelner Persönlichkeitsfaktoren entnommen werden.[3] Aus diesem Grunde ist es gerechtfertigt, die eingangs formulierte Frage nach dem "idealen" Koordinator mit einer differenzierten Skepsis zu betrachten.

In Analogie zu den Erkenntnissen der Führungsstildiskussion ist folglich festzustellen, daß die Verhaltensweisen der Marketing-Entscheider im Koordinationsprozess nur bedingt von spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen abhängen. Zudem gilt es, den folgenden Gesichtspunkt zu berücksichtigen: Ein Mitglied des MLS mag zwar aufgrund personaler Eigenschaften für ein bestimmtes Verhalten im Koordinationsprozess prädestiniert sein. Ob es aber im Sinne dieser Eigenschaften tatsächlich reagieren wird, hängt von verschiedenen "äußeren" Bedingungen ab, unter denen eine konkrete Koordinationsepisode abläuft. Zeitdruck, Arbeits- und Verhandlungsklima, interpersonelle Beziehungsstrukturen und die individuelle Motivationslage sind Beispiele für einige der Einflußgrößen, die zwischen einer kurzfristig unveränderlichen Prädisposition und der kurzfristig beeinflußbaren Bereitschaft, Prädispositionen nutzbar zu machen, intervenieren.[4]

---

1 Der enge Bezug dieser Aussage zur Koordination ergibt sich daraus, daß Kooperationsbereitschaft und gegenseitiges Vertrauen wesentliche Voraussetzungen für eine optimale Koordination sind.

2 Vgl. dazu Kunczik, M., Führung - Theorien und Ergebnisse, Düsseldorf-Wien, 1972, S. 282 ff.

3 Vertreter der sog. "Eigenschaftstheorie" sahen in den Persönlichkeitsmerkmalen die alleinigen bzw. entscheidenden Determinanten erfolgreicher Führung. Vgl. den Überblick bei Kunczik, M., a.a.O., S. 260 ff.

4 Auf einer derartigen Überlegung basiert beispielsweise auch die Unterscheidung von Anpassungsfähigkeit und Anpassungswilligkeit. Vgl. Meffert, H., Die Flexibilität, a.a.O., S. 146; ferner Dienstbach, H., a.a.O., S. 69.

Um die Prädispositionen der Marketing-Entscheider in ihrer Wirkung als Koordinationsdeterminanten beurteilen zu können, sind jene Persönlichkeitsmerkmale abzugrenzen, deren unterschiedliche Ausprägungen zumindest potentielle Unterschiede im Koordinationsverhalten der MLS-Elemente erwarten lassen. In der Sprache des IV-Ansatzes geht es hier also zunächst darum, die individuelle "Persönlichkeit" des Marketing-Entscheiders, d.h. seine kognitive Informationsstruktur aufzudecken, die sich in Überzeugungen, Werten, Attitüden und kognitiven Programmen niederschlägt.[1]

In jeder Koordinationsepisode wird aber nur eine Teilmenge der im Langzeitgedächtnis gespeicherten persönlichkeitsbildenden Informationen verhaltenswirksam: Es sind dies jene Informationen, die - über den Weg der momentanen Einstellung - als Entscheidungsprämissen in die "Definition der Situation" eingehen.

Der zweite Untersuchungsschwerpunkt ist deshalb auf die Frage nach den jeweiligen Bedingungen zu konzentrieren, die dazu führen, daß in einer Koordinationsepisode bestimmte kognitive Informationen tatsächlich in die vom Marketing-Entscheider gebildete "Definition der Koordinationssituation"[2] eingehen und damit Verhaltenswirksamkeit erlangen.

---

1 Vgl. Jones, E.E. u. Gerard, H.B., Foundations of Social Psychology, New York-London-Sydney 1967, S. 157 ff.; ferner Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 2, a.a.O., S. 103 ff.

2 Vgl. auch S. 43 dieser Arbeit. Jüngste Forschungsergebnisse von Berg lassen erkennen, daß diese Definition der Koordinationssituation innerhalb gewisser Toleranzgrenzen einen invarianten Kern besitzt. Demnach werden die Marketing-Manager erst nach Überschreiten dieser subjektiven Grenzen (z.B. bei ungewöhnlich schwierigen oder neuen Problemen), d.h. nur im Rahmen einer relativ selten stattfindenen "situativen Lagebeurteilung" eine neue Definition der Koordination erarbeiten. Vgl. dazu Berg, C.C., Individuelle Entscheidungsprozesse: Laborexperimente und Computersimulation, Wiesbaden 1973, S. 100 ff. und S. 115.

Blendet man auf die Überlegungen zurück, die im Zusammenhang mit den Inputvariablen des MLS geäußert wurden, so werden sehr enge Parallelen deutlich: Hier wie dort bestimmen nicht nur irgendwelche Informationsbestände (kognitiver oder öffentlicher Natur) das Koordinationsverhalten der Marketing-Entscheider, sondern die individuelle Art der Informationswahrnehmung, -veränderung und -verarbeitung ist für eine Verhaltensexplanation von mindestens gleichrangiger Bedeutung.

Gerade der zuletzt genannte Umstand gestaltet das Untersuchungsobjekt so problemreich und liefert eine Erklärung dafür, warum zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Koordinationsverhalten keine eindeutigen Beziehungen herstellbar sind, obwohl die Persönlichkeit des Marketing-Entscheiders als Koordinationsdeterminante nicht einfach vernachlässigt werden kann.

Die Bedeutung "koordinativer Qualifikationen"[1] einzelner Marketing-Manager hängt auch davon ab, wie die Kompetenzen im MLS verteilt sind und welche Form der Koordination tendenziell vorherrscht.

Verfügen z. B. im Fall zentraler Koordination einzelne Manager aufgrund einer relativ einseitigen Kompetenzverteilung über einen bedeutenden Machtvorsprung gegenüber den anderen Managern, so können sie durch Einsatz autorisierter Vorschriften, vollendeter Tatsachen oder anderer einseitiger Manipulationstaktiken die kompetenzärmeren Manager zur Anpassung zwingen, ohne auf soziale Fähigkeiten etwa der Konsensbildung oder der Generierung von Unterstützung zurückgreifen zu müssen.

---

1 "Koordinative Qualifikationen" werden in der Literatur meist im Zusammenhang mit allgemeinen Manager-Qualifikationen genannt oder diesen sogar gleichgesetzt (Blick für das Ganze, soziale Fähigkeiten usw.). Vgl. auch Landwehrmann, F., Organisationsstrukturen industrieller Großbetriebe, Köln u. Opladen 1965, S. 39 ff.

Dagegen spielen diese Fähigkeiten im Rahmen dezentraler Koordination, die durch eine relativ ausgeglichene Machtverteilung zwischen den Marketing-Managern gekennzeichnet ist, eine wesentlich größere Rolle. Hier gilt es, die Koordinationspartner von der Zweckmäßigkeit der eigenen Marketing-Maßnahmen zu überzeugen, sie zur Mitarbeit an gemeinsamen Konzeptionen zu motivieren und ihre allgemeine Kooperationsbereitschaft zu fördern.

Unabhängig von der jeweiligen Machtverteilung im MLS kann man generell davon ausgehen, daß zwischen dem Vorhandensein sozialer Fähigkeiten (als erste Teilmenge koordinativer Qualifikationen) und dem Ablauf der Koordinationsprozesse folgender Zusammenhang besteht:

(1) Je mehr die an der Koordination teilnehmenden Marketing-Manager über soziale Fähigkeiten verfügen, desto weniger Zeit nimmt der Abschluß einer Koordinationsepisode in Anspruch.

Intellektuelle Problemlösungsfähigkeiten, Kreativität und Flexibilität[1] der Marketing-Entscheider (als zweite Teilmenge koordinativer Qualifikationen) wirken sich demgegenüber vor allem auf das Koordinationsergebnis aus:

(2) Je mehr die an der Koordination teilnehmenden Marketing-Manager über intellektuelle Fähigkeiten verfügen, desto wahrscheinlicher ist der ökonomische Erfolg ihrer koordinierten Entscheidungen.

Die weiteren Erkenntnisfortschritte werden vor allem davon abhängen, ob es gelingt, die als zweiten Untersuchungsschwerpunkt behandelte Frage zu beantworten. Daß dies nur auf längere Sicht erreicht werden kann, ist anzunehmen, zumal "insgesamt die allgemeine Verhaltenswissenschaft noch weit entfernt ist, die Vorgänge im Menschen mit letzter Feinheit erklären zu können."[2]

---

1 Vgl. dazu Begriff und Probleme "personaler Flexibilität" bei Meffert, H., Die Flexibilität, a.a.O., S. 143 ff.
2 Esser, W.-M., a.a.O., S. 202.

223 Gruppeneinflüsse

Wie schon bei der Beschreibung des MLS dargelegt wurde, ist davon auszugehen, daß die Systemelemente neben ihrer hier betrachteten Rolle als Koordinatoren[1] regelmäßig Mitgliederrollen in anderen funktionalen und strukturellen Subsystemen der Unternehmung zu erfüllen haben (Partialinklusion). Aus der mehrfachen Systemzugehörigkeit resultieren Sozialbindungen, die freiwillig oder gezwungenermaßen[2] dazu führen können, daß sich die MLS-Elemente im Koordinationsprozeß bestimmte Verhaltensbeschränkungen zugunsten anderer Subsysteme bzw. Gruppen auferlegen. So können beispielsweise in den verschiedenen Marketing-Subsystemen im Laufe der Zeit gemeinsame Überzeugungen und Präferenzen für bestimmte Marketing-Aktivitäten entstanden sein, die dann -via Gruppennorm- zur Verhaltensbeschränkung der am Koordinationsprozeß beteiligten Individuen werden.

Das Koordinationsverhalten der MLS-Elemente wird aber auch durch solche Gruppenphänomene beeinflußt, die sich aus den koordinationsbedingten Interaktionen der interdependenten Entscheidungsträger ergeben. Folglich geht es hier um die Frage: Welche zusätzlichen Koordinationsdeterminanten erwachsen aus der Tatsache, daß die Koordinationsprozesse im MLS nicht im Sinne von Individualentscheidungen, sondern nur als Gruppen- oder Kollektiventscheidungen[3] erklärt werden können?

---

1 Als Koordinatoren sind alle am Koordinationsprozeß beteiligten Marketing-Entscheider zu verstehen, unabhängig davon, ob sie aktive oder passive Rollen in diesem Prozeß übernehmen.

2 Vgl. zu den verschiedenen Typen sozialer Bindungen auch Etzioni, A., The Active Society, New York 1968, S. 94 ff.; ferner Kirsch, W. et al., a.a.O., S. 52 ff.

3 In der sozialpsychologischen Forschung spricht man oft nur dann von Gruppen, wenn ein persönlicher Kontakt zwischen den Entscheidungsträgern gegeben ist. Anderenfalls liegen Kollektive vor.

Erste Hinweise von grundlegender Bedeutung lassen sich aus den Ergebnissen der soziologischen und sozialpsychologischen Gruppenforschung gewinnen, die im folgenden kurz dargestellt werden sollen.[1] Spezieller und dann unter dem Aspekt der verschiedenen interpersonellen Beziehungsstrukturen wird der aufgeworfenen Frage im nächsten Kapitel (Pkt. 23) nachgegangen.

Die Erkenntnisse der Gruppenforschung könnte man in analytischer Unterscheidung zwei verschiedenen Kategorien zuordnen:[2] In die erste gehörten dann solche Aussagen, in denen die Leistungswirksamkeit von Gruppen, mithin deren instrumentaler Charakter als Entscheidungseinheit im Vordergrund steht. Die zweite Kategorie umfaßte demgegenüber Aussagen, die die Gruppe als einen spezifischen Umweltzustand für das einzelne Entscheidungssubjekt ansieht. In der Empirie werden zwischen beiden Aussagenkategorien jedoch derart vielfältige Wechselwirkungen sichtbar, daß eine Aufrechterhaltung dieser strengen Unterscheidung nicht geraten erscheint.[3] Die folgenden Hypothesen charakterisieren die wichtigsten Unterschiede, die zwischen Individual- und Gruppenentscheidungen bestehen und für die Diskussion interpersoneller Koordinationsprozesse von Interesse sind.

Für die oft erwähnte Überlegenheit von Gruppenentscheidungen

---

1 Vgl. dazu bes. Thibaut, J. W. u. Kelley, H. H., The Social Psychology of Groups, New York 1959; Cartwright, D. u. Zander, A. (Hrsg.), Group Dynamics - Research and Theory, 2. Aufl., Evanston, Ill., 1960; Collins, B. E. u. Guetzkow, H., A Social Psychology of Group Processes for Decision-Making, New York usw., 1964.

2 Vgl. auch Türk, K., Gruppenentscheidungen - Sozialpsychologische Aspekte der Organisation kollektiver Entscheidungsprozesse, in: ZfB, 1973, S. 295 ff., hier S. 299.

3 Sofern der Begriff der Leistungswirksamkeit -wie in dieser Arbeit- sowohl sachökonomische als auch psychologische und soziologische Dimensionen umschließt, wird die Unterscheidung ohnehin fraglich.

gegenüber Einzelentscheidungen sprechen mehrere Gründe, so z.B. die "Zersplitterung" von Irrtümern: Individuelle Fehlurteile können von den anderen Gruppenmitgliedern rechtzeitig korrigiert werden, bevor eine endgültige Entscheidung getroffen wird. Ferner ist zu erwarten, daß die ausgewogenen, wohldurchdachten und vertrauenswürdigen Lösungsbeiträge die größte Chance besitzen, die Gruppenlösung nachhaltig zu beeinflussen. Schließlich können komplexe Probleme arbeitsteilig von den jeweiligen Spezialisten übernommen und so in oft kürzerer Zeit und besserer Qualität gelöst werden.

Während es sich bei diesen Argumenten grundsätzlich um "effects of pooling a number of independent judgments"[1] handelt, kennzeichnen die folgenden Gesichtspunkte die durch den unmittelbaren sozialen Einfluß bedingten Unterschiede zwischen Individual- und Gruppenentscheidungen.

So erzeugen Gruppendiskussionen einen mehr oder weniger starken Konformitätsdruck auf das Individuum, Mehrheitsmeinungen zu akzeptieren. Dies ist durch Effekte erklärbar, die das Vertrauen in die eigene Meinung erschüttern können. Daneben spielt aber auch das Bedürfnis nach Zustimmung und Anerkennung eine nicht zu unterschätzende Rolle. Dieses Motiv kann beispielsweise dazu führen, daß ein Mitglied des MLS im Rahmen einer Koordinationsdiskussion solche Aktivitäten vorschlägt, deren "Annahme" durch andere Systemelemente wahrscheinlich ist, ohne daß es sich bei den Aktivitäten -auch nach eigener Überzeugung- um die "besten" Maßnahmen im Hinblick auf einen angestrebten Produkt- oder Markterfolg handeln muß.[2]

---

1 March, J.G. u. Simon, H.A., a.a.O., S. 181.

2 Vgl. dazu auch die Überlegungen, die im Zusammenhang mit dem Verhältnis zwischen Untergebenen und Vorgesetzten von Halbert angeschnitten werden. Halbert, M., The Meaning and Sources of Marketing Theory, New York usw., 1965, S. 47 f.

Ein anderer Unterschied zur Individualentscheidung ergibt sich aus der Notwendigkeit, daß man in einer Gruppe seine Ideen kommunizieren muß. Dadurch wird der einzelne gezwungen, seine Vorstellungen zu präzisieren und zu begründen, wobei nicht zuletzt wiederum taktische Gesichtspunkte eine Rolle spielen, denn auch Ideen müssen "verkauft" werden.

Die Koordinationsprobleme im MLS enthalten in der Regel eine Vielzahl offener Beschränkungen. Da sich außerdem die Systemelemente in ihren kognitiven Informationsstrukturen mehr oder weniger stark voneinander unterscheiden, fallen auch ihre Definitionen der Koordinationssituation auseinander. Vor diesem konfliktträchtigen Hintergrund verdient das soeben beschriebene Charakteristikum von Gruppenentscheidungen besondere Aufmerksamkeit.

Weitere Überlegungen gelten einem Phänomen, das als typisches Merkmal von Gruppenentscheidungen in der Literatur immer wieder herausgestellt wird. Gemeint ist der sog. "Risikoschub"[1]. Entgegen früheren Annahmen konnte in vielen empirischen Untersuchungen gezeigt werden, daß Gruppenentscheidungen tendenziell risikoreicher ausfallen als die Individualentscheidungen der jeweils beteiligten Gruppenmitglieder. Die erhöhte Risikobereitschaft des Individuums geht nicht, wie zu vermuten wäre, auf den häufigen Zwang zum Gruppenkonsens zurück, sondern wurde regelmäßig immer erst nach einer mehr oder weniger intensiven Diskussion zwischen den Gruppenmitgliedern festgestellt.[2]

---

1 Vgl. dazu Kogan, N. u. Wallach, M. A., Risky-Shift Phenomenon in Small Decision-Making Groups: A Test of the Information-Exchange Hypothesis, in: JoESP, 3/1967, S. 75 ff.; ferner Kupsch, P., Risiko und Entscheidung - Ein Beitrag zur Fundierung betriebswirtschaftlicher Grundmodelle unter dem Aspekt des Risikoverhaltens, Diss. München 1971, S. 276 ff.

2 Vgl. Türk, K., a.a.O., S. 308.

Über andere mögliche Ursachen des Risikoschubs bestehen allerdings keine einheitlichen Erklärungen. Manches spricht für die Annahme, daß im praktischen Fall durchaus mehrere Faktoren gleichzeitig als Ursachen des Phänomens infrage kommen. So mag die Anonymität der Gruppenentscheidung den einzelnen zu risikoreicheren Alternativen drängen, wenn er sich quasi als "Mitentscheider" für sein Tun weniger verantwortlich fühlt, als dies in der Einzelentscheidung der Fall wäre. Die Hypothese der "Diffusion von Verantwortung" scheint aber nur für relativ große Gruppen mit geringer Kohäsion Gültigkeit zu besitzen.[1]

Eine andere Begründung geht von der Annahme aus, daß in Gruppendiskussionen regelmäßig jene Entscheidungsträger die Oberhand gewinnen, die -neben Initiative und rethorischen Voraussetzungen- eine signifikant höhere Risikoneigung besitzen als die restlichen Gruppenmitglieder.[2] Konservative Entscheidungssubjekte werden sich folglich in ihrem Verhalten an das der "Gruppenführer" anpassen und zu ebenfalls risikofreudigeren Entscheidungen tendieren. Offensichtlich steht und fällt diese Hypothese indes mit der nicht unbestrittenen Beziehung zwischen Führungsdominanz und Risikoneigung.[3]

Schließlich wird noch die Möglichkeit diskutiert, den Risikoschub durch Übernahme sozialer Wertvorstellungen zu erklären, da man Risikofreudigkeit generell als sozial wünschenswertes Verhalten unterstellen kann.[4] Das jeweils angemessene bzw. gefor-

---

1 Vgl. Irle, M., Macht und Entscheidungen in Organisationen - Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip, Frankfurt 1971, S. 176 f.

2 Vgl. Kupsch, P., a.a.O., S. 283 ff.

3 Vgl. Irle, M., Macht und Entscheidungen, a.a.O., S. 174 ff.

4 Vgl. ebenda, S. 177 ff.; Kupsch, P., a.a.O., S. 287 ff.

derte Maß an gewünschter Risikoneigung erfährt das einzelne Mitglied wiederum im Verlauf von Gruppendiskussionen.

Ihre besondere Aktualität für die vorliegende Analyse beziehen die Hypothesen zum Risikoschub aus der mehrfach erwähnten Tatsache, daß die Koordinationsprobleme im MLS typischerweise durch ein großes Maß an Unsicherheit gekennzeichnet sind und "die objektive korrekte = beste Lösung nicht eindeutig bestimmbar oder vorhersagbar ist."[1] Auf die Bedeutung des Risikoschubs ist vor allem noch im Zusammenhang mit der Diskussion von Teams als institutionalisierte Koordinationsinstrumente zurückzukommen.

Empirisch gehaltvolle Aussagen zum Ablauf und Ergebnis der hier interessierenden Koordinationsprozesse werden die skizzierten Merkmale von Gruppenentscheidungen und die damit verbundenen, meist informellen Manipualtions- und Anpassungsprozesse in weit größerem Umfang zu berücksichtigen haben, als dies in der bisherigen Problemdiskussion üblich war.

23 Systemstrukturen

Die interpersonellen Beziehungen, die zwischen den interdependenten Entscheidungsträgern im MLS bestehen können, sind sehr vielschichtig. Um sie in ihrer Eigenschaft als Koordinationsdeterminanten analysieren zu können, müssen sie aufgespalten und dadurch überschaubar gemacht werden. Diesem Zweck dient die nachfolgende Differenzierung in Rollen-, Macht-, Kommunikations- und sozio-emotionale Beziehungen, wobei allerdings zu berücksichtigen bleibt, daß in der Regel zwischen diesen Teilmengen äußerst starke Interdependenzen bestehen.

---

1 Irle, M., Macht und Entscheidungen, a.a.O., S. 173.

231 Rollenstruktur im MLS

2311 Elemente der Rollenanalyse

Mit dem Begriff der Rolle bezeichnet man in der Soziologie "einen Komplex sozialer Normen oder Erwartungen, die sich auf den Inhaber einer bestimmten Position in der Organisation richten."[1] Eine Verhaltenserwartung basiert immer auf kognitiven Informationen, die ein Individuum mit einer -von dem jeweiligen Inhaber unabhängigen- Position assoziiert. Sind die kognitiven Informationen faktischer Natur, so beinhalten sie Erwartungen über Verhalten, Aussehen oder Überzeugungen eines Positionsinhabers. Wertende Informationen dagegen fordern in Gestalt von Normen ein positiv bewertetes Verhalten oder untersagen ein negativ bewertetes Verhalten.[2]

Als "Ort in einem Feld sozialer Beziehungen"[3] lokalisiert und generalisiert eine Position bestimmte Erwartungen der Systemmitglieder (Rollenerwartungen). Dieser Sachverhalt erklärt dann beispielsweise, daß man mit einem Werbemanager primär kreative, extravertierte Verhaltensweisen verbindet und analytisches Denken dem Marketingplaner zuschreibt. Als bekannte Beispiele einer Rollendifferenzierung sind auch jene Informationen zu nennen, die mit den Positionen des "Praktikers" und des "Theoretikers" oder des "Kaufmanns" und des "Technikers" sowie nicht zuletzt des Produkt-Managers und des Verkäufers assoziiert werden.

---

1 Mayntz, R., Die Soziologie der Organisation, Reinbek bei Hamburg 1963, S. 81. Katz und Kahn sprechen von "standardized patterns of behavior required of all persons playing a part in a given functional relationship, regardless of personal wishes or interpersonal obligations irrelevant to the functional relationship." Katz, D. u. Kahn, R. L., a. a. O., S. 37.

2 Vgl. zu dieser kognitiven Interpretation des Rollenbegriffs Thomas, E. J. u. Biddle, B. J., Basic Concepts for Classifying the Phenomena of Role, in: Biddle, B. L. u. Thomas, E. J. (Hrsg.), Role Theory: Concepts and Research, New York usw. 1966, S. 26 ff.

3 Dahrendorf, R., Homo Sociologicus, 5. Aufl., Köln-Opladen 1965, S. 24; ferner Katz, D. u. Kahn, R. L., a. a. O., S. 173.

Das MLS läßt sich wie alle sozialen Organisationen als ein System unterschiedlichster Rollen interpretieren.[1] Folglich nimmt jedes Element des MLS irgendeine Position im oben definierten Sinn ein.[2] Es kennt nicht nur die an die eigene Position gerichteten Verhaltensvorstellungen, sondern besitzt auch Informationen über die Erwartungen und Normen, die mit anderen Positionen assoziiert und auf deren Inhaber projiziert werden.

Dieser Umstand führt zu einer wichtigen Konsequenz für die Koordinationsproblematik, die von March und Simon folgendermaßen beschrieben wird:

> "Hence, the environment of other persons that surrounds each member of an organization tends to become a highly stable and predictable one. It is this predictability, together with certain related structural features of organization ... that accounts for the ability of organizations to deal in a coordinated way with their environments."[3]

Ob und mit welcher Genauigkeit allerdings für die einzelnen Teilnehmer einer konkreten Koordinationsepisode die Möglichkeit besteht, das Entscheidungsverhalten der anderen mittels rollenspezifischer Überlegungen zu prognostizieren, hängt nicht zuletzt davon ab, inwieweit die Mitglieder des MLS ihre Rollen "gelernt" haben. Daß selbst gelernte Rollen lediglich den Charakter nur potentieller Entscheidungsprämissen annehmen und nicht automatisch rollenkonformes Verhalten nach sich ziehen, ist Gegenstand späterer Erörterungen.

---

1 Vgl. Katz, D. u. Kahn, R. L., a. a. O., S. 30 ff. u. S. 172.

2 Eine Position muß nicht. kann jedoch mit einer Stelle (Instanz) zusammenfallen.

3 March, J. G. u. Simon, H. A., a. a. O., S. 4.

Zur Analyse des Rollenlernens[1] wird in der Literatur vorzugsweise jenes Individuum betrachtet, das neu in eine soziale Gemeinschaft eintritt. Verschiedene Mechanismen der Sozialisation[2] führen dazu, daß der "Neue" sowohl die formellen als auch die informellen, von den Systemmitgliedern geteilten Rollenerwartungen, Normen und Werte lernt, um auf diese Weise in das System möglichst rasch integriert zu werden.

Die informellen Aspekte des Rollenlernens sind für eine realistische Beschreibung der im MLS stattfindenden Koordinationsaktivitäten insofern von Relevanz, als sie zeigen, "how 'things are really done', the unwritten but all-important facts of organizational life."[3]

Ein neu in das MLS eintretender Entscheidungsträger lernt aber nicht nur offizielle oder inoffizielle Informationen über Rollen, Normen oder Überzeugungen der Systemelemente kennen. Vielmehr "umfaßt die Sozialisation auch das Lernen all jener heuristischen Prinzipien und Faustregeln, mit deren Hilfe die Organisationsteilnehmer die spezifischen Probleme ihrer Organisation lösen."[4] So gehören z. B. die "Vorlieben" der MLS-Elemente für bestimmte Problemlösungstechniken, Entscheidungsgrundsätze oder auch für spezielle Diskussions- und Präsentationsformen, die im Koordinationsprozess "üblicherweise" eingesetzt werden, zu den hier einzuordnenden Lernobjekten.

---

1 Vgl. dazu Kappler, E., Systementwicklung - Lernprozesse in betriebswirtschaftlichen Organisationen, Wiesbaden 1972, S.64 ff.; Katz, D. u. Kahn, R. L., a. a. O., S. 175 ff.; ferner Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a. a. O., S. 179 ff.

2 Neben der Imitation ist vor allem die Identifikation von großer Bedeutung, vgl. March, J. G. u. Simon, H. A., a. a. O., S. 65 ff.

3 Katz, D. u. Kahn, R. L., a. a. O., S. 304.

4 Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a. a. O., S. 176.

Der Umfang dessen, was die im MLS zusammengeschlossenen Entscheidungsträger über Sozialisationsprozesse lernen (müssen), hängt folglich nicht nur von objektiven Faktoren wie z. B. der Produktkategorie oder der jeweiligen Marktsituation ab, sondern wird gleichfalls durch die Elemente selbst, also deren kognitive Persönlichkeit determiniert. Inhalt und Menge der zu lernenden Rolleninformationen resultieren ferner aus der Anzahl der Entscheidungsträger, die im Rahmen einer Koordinationsepisode miteinander in Berührung kommen. Schließlich ist für die Intensität sowie die Schnelligkeit, mit der Rollen gelernt werden, die Häufigkeit der Interaktionen zwischen den Marketing-Entscheidern von Bedeutung.

Generell ist daher -unter Vernachlässigung anderer Einflußfaktoren des Rollenlernens[1]- zu folgern:

(1) Je häufiger und je dauerhafter die Marketing-Manager zum Zwecke der Koordination in Interaktion treten, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß sie ihre gegenseitigen Verhaltenserwartungen, die auf bestimmten Werten, Überzeugungen und Attitüden beruhen,[2] gelernt haben und sie zur Grundlage ihres eigenen Koordinationsverhaltens machen können.

(2) Die solchermaßen auf "Verhaltensantizipation" beruhenden Koordinationsprozesse (antizipative Koordination) beanspruchen vergleichsweise wenig Zeit und verursachen demzufolge geringere Koordinationskosten als jene Prozesse, in denen die Mitglieder des MLS gezwungen sind, z. B. durch zeit-

---

1 Hierzu zählen beispielsweise noch die den Lernprozeß beschleunigende Wirkung von Sanktionen oder der hemmende Einfluß von Störungen bei der Wahrnehmung "gesendeter" Rolleninformationen, die unter dem Stichwort "Rollendissens" diskutiert werden. Vgl. auch Thomas, E. J. u. Biddle, B. J., a. a. O., S. 32 ff.

2 Attitüden (Einstellungen) resultieren aus der Assoziation einer Überzeugung (faktische Information) mit einem Wert (wertende Information); vgl. Jones, E. E. u. Gerard, H. B., a. a. O., S. 158 ff.

raubendes "trial-and-error"-Verfahren[1] die typischen Verhaltensmuster ihrer Koordinationspartner herauszufinden.

Eine hohe Fluktuationsrate der Systemmitglieder, die in der Marketing-Praxis häufig zu beobachten ist,[2] muß in diesem Zusammenhang zwar nicht a priori mit einer geringen Qualität der Koordinationsergebnisse, wohl aber mit höheren Koordinationskosten gleichgesetzt werden.

Neben der Frage des Rollenlernens ist für die Koordination im MLS von besonderer Bedeutung, ob und inwieweit die wechselseitigen Rollenerwartungen der Marketing-Entscheider harmonieren oder divergieren. Rollendissens und Rollenkonsens als mögliche Ausprägungen der Rollenstruktur treten damit in den Vordergrund.

Rollendissens liegt z. B. vor, wenn zwischen dem Verkaufs- und dem Werbe-Manager unklare Vorstellungen darüber herrschen, wem die Planung und Durchführung bestimmter Verkaufsförderungsmaßnahmen obliegen. In dieser Situation können u. U. beide Manager versuchen, ihre Entscheidungsspielräume durch "Einverleibung" bislang unklar definierter oder neuer Aufgabenbereiche zu erweitern, insbesondere dann, wenn damit ein Macht- und/oder Prestigegewinn verbunden ist.

Rollendissens kann aber umgekehrt auch zur Folge haben, daß sich im Fall von Fehlentscheidungen keiner für den Mißerfolg verantwortlich fühlt.

---

1 Vgl. dazu Kappler, E., Systementwicklung, a. a. O., S. 47 ff.

2 Vgl. z. B. Schütte, M., Das große Männleinlaufen, in: MM, 7/1972, S. 74 f.

Ein Mittel, derartige Zuständigkeitskonflikte im MLS zu minimieren, ist die Rollenspezialisierung:[1]

> Je spezieller und je eindeutiger die Entscheidungsbereiche des Marketing-Mix auf einzelne Manager verteilt sind, desto niedriger ist das Niveau wahrgenommener Rollenkonflikte.

In dem Maße, in dem die Marketing-Manager übereinstimmtende Rollenerwartungen besitzen, herrscht Rollenkonsens. Die Zuständigkeiten im Hinblick auf die Erfüllung bestimmter Marketing-Funktionen sind eindeutig geregelt, und die Entscheidungsträger des MLS akzeptieren die ihnen auferlegten Rollenzumutungen. Unter dieser Annahme gilt folgender Zusammenhang:

> Je stärker die Rollenstruktur im MLS durch allgemeinen Rollenkonsens gekennzeichnet ist, desto routinierter und schneller können die Marketing-Entscheider einzelne Koordinationsepisoden zum Abschluß bringen.

Andererseits gilt es zu bedenken, daß eine den Rollenkonsens fördernde Spezialisierung den Koordinationsbedarf im MLS erhöht. Rollendifferenzierung und Koordinationsbedarf stehen folglich in einem antagonistischen Verhältnis zueinander.[2]

2312 Die Bedeutung der Rollenkonformität

Die bisherigen Überlegungen gingen von der Annahme aus, daß die MLS-Elemente, haben sie erst einmal ihre und die der anderen Rollen gelernt, sich auch tatsächlich rollenkonform verhalten und es zu den obigen Konsequenzen kommt. Diese Prämisse dürfte jedoch in vielen Fällen eine zu grobe Vereinfachung der Koordinationspraxis widerspiegeln.

---

1 Vgl. Steffenhagen, H., a.a.O., S. 121 f.

2 Vgl. Lawrence, P.R. u. Lorsch, J.W., Differentiation, a.a.O., S. 9 f.

Letztlich ist deshalb die Frage, inwieweit die Rollenstruktur des MLS Verläufe und Ergebnisse der Koordinationsprozesse determinieren, nur zu beantworten, wenn auch die Variablen bekannt sind, die die Marketing-Entscheider zur Rollenkonformität (oder -abweichung) veranlassen.[1] Im Rahmen einer Verhaltensprognose repräsentiert gelerntes Rollenbewußtsein wohl eine notwendige, nicht aber eine hinreichende Bedingung. Erneut wird damit der eine jede Prognose menschlichen Verhaltens erschwerende Sachverhalt angesprochen, der sich in der Unterscheidung potentieller und aktualisierter Verhaltenskomponenten manifestiert.[2] - Auf der Suche nach relevanten Einflußgrößen, die den Zusammenhang zwischen einerseits gelernten und andererseits konformen bzw. abweichenden Verhaltensweisen der Koordinationspartner erklären helfen, kommt der Machtstruktur im MLS eine besondere Bedeutung zu.

232 Machtstruktur im MLS

2321 Machtgrundlagen und -ausübung

Den allgemeinen Ausgangspunkt für die Analyse möglicher Machtstrukturen im MLS bildet die Frage, wie der Machtbegriff zweckmäßigerweise zu definieren ist, zumal in der verhaltenswissenschaftlichen Literatur eine verwirrende Vielfalt diesbezüglicher Konzeptionen existiert.[3]

---

1 Die Messung der Rollenabweichung ist mit Hilfe eines Polaritätenprofils möglich, in das die Ausprägungen der Soll- und Istwerte eigetragen werden.

2 Auf einer derartigen Differenzierung basiert z.B. auch die Konzeption Essers zur Analyse des Konfliktverhaltens von Organisationsmitgliedern; vgl. Esser, W.-M., a.a.O., bes. S. 44 und S. 191 ff.

3 Vgl. dazu etwa Cartwright, D., Influence, Leadership, Control, in: March, J.G., Handbook, a.a.O., S. 1 ff.; Dahl, R.A., The Concept of Power, in: BS, Vol. 2, July 1957, S. 201 ff.; Votaw, D., What Do We Believe About Power? in: CMR, Vol. 8, 4/1966, S. 71 ff.

In sehr allgemeiner Weise ist unter sozialer Macht die Fähigkeit einer Person oder Gruppe zu verstehen, auf eine oder mehrere andere Personen einzuwirken.[1] Im Zusammenhang mit der Koordination kollektiver Entscheidungsprozesse schlägt Dietel z.B. eine Definition vor, die "das gesamte Spektrum von Möglichkeiten, andere Personen zur Aufnahme von Entscheidungsprämissen in die Definition ihrer Entscheidungssituation zu veranlassen"[2], umfassen soll: "Eine Person M hat insoweit Macht über eine Person U, als es von ihrem Verhalten abhängt, welche öffentlichen und/oder kognitiven Informationen U zu Prämissen seiner Entscheidungen macht."[3]

Das jeweilige Ausmaß an Macht, die Machtfülle (amount of power)[4], resultiert u.a. aus den einsetzbaren Machtmitteln (means of power)[5] und insbesondere aus den gegebenen Grundlagen sozialer Macht (basis/sources of power)[6], die sich keineswegs allein auf die skalare Rangdifferenzierung in einer Organisationshierarchie beschränkt, wie es von der traditionellen Organisationstheorie meist dargestellt wurde.

Nach French und Raven lassen sich fünf Grundlagen voneinander unterscheiden, auf denen die zwischen den MLS-Elementen bestehenden Machtbeziehungen beruhen können: (1) Reward Power fußt auf der Fähigkeit, Belohnungen zu verteilen, (2) Coercive Power dagegen auf der Möglichkeit zu bestrafen. (3) Legitimate

---

1 Vgl. Klis, M., Überzeugung und Manipulation - Grundlagen einer Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile, Wiesbaden 1970, S. 74.

2 Dietel, B., a.a.O., S. 174.

3 Ebenda, S. 175.

4 Vgl. dazu und zu den anderen Elementen der Machtanalyse bes. Dahl, R.A., a.a.O., S. 203 ff.; die Machtfülle kann wahrscheinlichkeitstheoretisch näher bestimmt werden.

5 Hierunter werden die Instrumente der Machtausübung subsumiert.

6 Vgl. dazu bes. French, J.R.P., Jr. u. Raven, B., The Bases of Social Power, in: Cartwright, D. (ed.), Studies in Social Power, Ann Arbor 1959, S. 150 ff., bes. S. 155 ff.; Mechanic, D., Sour-

Power resultiert aus internalisierten Werten des U, die Beeinflussung durch M als legitim akzeptieren zu müssen. Gehorsamkeit gegenüber Weisungsbefugten, aber auch die Anerkennung allgemeiner Fairneßregeln zählen beispielsweise zu solchen Werten. (4) Referent Power stützt sich auf die Identifikation des U mit M, wobei sich U einer derartigen Einflußnahme durch M nicht einmal bewußt sein muß. (5) Expert Power schließlich beruht auf der Überzeugung des U, daß M als Experte bessere Informationen besitzt. Der von Witte so bezeichnete "Fachpromotor"[1] gründet seine prozeßfördernde Kraft in komplexen novativen Entscheidungsprozessen z. B. vorrangig auf einer derartigen funktionalen Autorität.[2]

Die Analyse potentieller Machtgrundlagen im MLS gewinnt an Aussagekraft, wenn die Frage nach der Wirksamkeit der auf verschiedenen Machtbasen beruhenden Beeinflussungsprozesse mit einbezogen wird. Zwar bedienen sich die Marketing-Entscheider im Verlauf einer Koordinationsepisode oft mehrerer Beeinflussungsstrategien als Mittel der Machtausübung[3] und aktivieren auch meist mehrere der genannten Machtbasen, so daß eine eindeutige Zuordnung im konkreten Fall einige Probleme aufwirft. Trotzdem gelingt es Gemmill und Wilemon, mit einer von ihnen durchgeführten Feldstudie tendenzielle Aussagen zu der obigen Frage beizusteuern.[4]

Ihre Untersuchung ist hier auch deshalb von besonderem Interesse, weil sie sich auf den Produkt-Manager bezieht, der eine Schlüsselfigur unter den Teilnehmern der Koordinationsprozesse im MLS darstellt und zudem nur in Ausnahmefällen auf for-

---

ces of Power of Lower Participants in Complex Organizations, in: ASQ, Vol. 7, Dec. 1962, S. 349 ff.; ferner die Klassifikation bei Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a. a. O., S. 204 ff.

---

1 Vgl. Witte, E., Entscheidungsprozesse, in: HWO, Sp. 497 ff., bes. Sp. 503.; ders., Organisation, a. a. O.

2 Vgl. dazu Hartmann, H., Funktionale Autorität - Systematische Abhandlung zu einem soziologischen Begriff, Stuttgart 1964.

3 Vgl. auch die früheren Ausführungen dazu in Pkt. C 13.

4 Vgl. Gemmill, G. R. u. Wilemon, D. L., The Product Manager as an Influence Agent, in: JoM, Vol. 36, Jan. 1972, S. 26 ff.

male Autorität zurückgreifen kann.

Fünfundzwanzig Produkt-Manager wurden in teilstrukturierten Interviews u.a. danach befragt, wie sie für ihre Produkte Unterstützung von jenen erhielten, die nicht in ihrer unmittelbaren Produkt-Abteilung arbeiteten. Zusätzlich sollten sie angeben, "what action they would take if someone failed to provide the needed assistence when it was desired."[1]

Mit Ausnahme der Legitimate Power wurden die von French und Raven klassifizierten Machtbasen in leicht modifizierter Form zum Bezugspunkt der ermittelten Befragungsergebnisse gewählt. Es zeigte sich, daß ausnahmslos alle Produkt-Manager Belohnungsmacht ausübten. Wegen meist fehlender Befugnisse überwogen dabei allerdings indirekte Formen der Belohnung: "Indirect reward power ... refers to the ability to indirectly grant rewards because those officially empowered to make such decisions are perceived as relying on the product manager for informational inputs used in granting these rewards."[2] Die Nähe der Produkt-Manager zu einflußreichen Vorgesetzten war aus der Perspektive der zu beeinflussenden Marketing-Entscheider eine wesentliche Determinante der indirekten Belohnungsmacht.

Im krassen Gegensatz dazu standen die Beurteilungen der Bestrafung als Machtbasis: Der Einsatz möglicher Bestrafungsmacht, die spiegelbildlich zur Reward Power direkt oder indirekt gegeben sein kann, wurde grundsätzlich abgelehnt. Ihre Anwendung sahen die Produkt-Manager dazu geeignet, nicht nur günstige Beziehungen zu zerstören, sondern darüber hinaus auch zukünftige Unterstützung unmöglich zu machen.[3] Im Unterschied etwa zur Belohnung erübrigt die Angst vor möglicher Bestrafung häufig

---

1 Gemmill, G.R. u. Wilemon, D.L., a.a.O., S. 27.

2 Ebenda, S. 27.

3 Vgl. ebenda, S. 28.

genug den tatsächlichen Einsatz dieser Macht.[1]

Als ungleich wichtigere Einflußmöglichkeit galt die Expertenmacht. Der klare Informationsvorsprung des Produkt-Managers, seine früheren Erfolge, seine Praxiserfahrung auf den Gebieten seiner Koordinationspartner sowie die Fähigkeit, aus verschiedenen Quellen stammende Informationen sachgerecht zu bewerten, repräsentierten die wesentlichsten Begründungen von Expertenmacht.[2] Ähnlich bedeutsam wurde der Einsatz freundschaftlicher Beziehungen beurteilt, die sich hinter der Referenzmacht verbergen.[3]

Die folgende Aussage faßt die empirischen Funde zur Wirksamkeit der untersuchten Machtgrundlagen zusammen und ist zugleich als Anregung für weitere Studien auf diesem Gebiet aufzufassen:[4]

Produkt-Manager finden zur Planung und Durchsetzung ihrer Koordinationsentscheidungen um so leichter Unterstützung,[5]

(1) je mehr sie sich der Referenzmacht und der Expertenmacht und

(2) je weniger sie sich der Belohnungs- und der Bestrafungsmacht bedienen.

Die zitierte Untersuchung reicht gewiß nicht aus, um mehr als nur einige wesentliche Aspekte der im MLS denkbaren Machtstrukturen beispielhaft zu beleuchten. Insbesondere ist anzunehmen, daß bei der Koordination der Marketing-Entscheidungen die

---

1 Vgl. dazu auch French, J. R. P., Jr. u. Raven, B., a. a. O., S. 157 f.

2 Vgl. Gemmil, G. R. u. Wilemon, D. L., a. a. O., S. 28 f.

3 Vgl. ebenda, S. 29 f.

4 Vgl. ebenda, S. 30.

5 Hierbei ist sowohl an die Form diffuser als auch an die Form spezifischer Unterstützung zu denken.

hier ausgesparte legitimierte Macht nicht ohne weiteres vernachlässigt werden kann. Dieser Gesichtspunkt steht sogar im Vordergrund, wenn im folgenden nach Zusammenhängen zwischen der Machtverteilung und dem typischen Ablauf der Koordinationsprozesse zu fragen ist. - Unbeschadet dieser und noch anderer notwendiger Erweiterungen ist die Studie von Gemmill und Wilemon als einer der wenigen Versuche zu würdigen, verhaltenstheoretische Erkenntnisse mit marketingspezifischen Organisationsproblemen zu verknüpfen und empirisch nachzuprüfen.[1]

2322 Die Bedeutung der Machtverteilung

Die Analyse der verschiedenen Machtgrundlagen läßt vermuten, daß praktisch jedes Mitglied des MLS über bestimmte Machtressourcen verfügen kann. Gestützt wird diese Annahme auch durch die wechselseitige Abhängigkeit, in der die koordinierenden Marketing-Entscheider definitionsgemäß stehen und die sich auf eine Erfolgsabhängigkeit (effect dependence) und/oder eine Informationsabhängigkeit erstrecken kann.[2]

Erfolgsabhängigkeit liegt z.B. vor, wenn die Konsequenzen der Entscheidungen des Verkaufleiters (bestimmte Distributionsdichte für Produkt A) von dem Koordinationsverhalten des Werbemanagers und dessen Entscheidungen (Etatkürzung für Produkt A) unmittelbar abhängig sind. Informationsabhängigkeit erwächst

---

1 Eigenartigerweise ist eine derartige "Erkenntnisintegration" im Bereich der Makro-Marketing-Systeme erheblich weiter fortgeschritten, wie etwa die Arbeit Steffenhagens und die dort ausgewertete Literatur erkennen lassen. Steffenhagen, H., a.a.O.

2 Vgl. zu dieser Unterscheidung Jones, E.E. u. Gerard, H.B., a.a.O., S. 83 ff., S. 407 ff. und S. 515 ff.

aus interindividuellen Konflikten der Koordinationspartner und wäre z.B. gegeben, wenn der Verkaufsleiter bei dem Entwurf einer Sonderaktion auf Prognoseinformationen zurückgreifen müßte, die ihm nur der Werbemanager liefern könnte.

Die entscheidende Frage lautet folglich nicht, ob, sondern wieviel und -mehr noch- in welcher Verteilung die Macht der Systemelemente vorliegt und wirksam werden kann. Wie schon die Beispiele der Erfolgs- und Informationsabhängigkeit andeuten, hängt die Machtverteilung im MLS u.a. davon ab, welche spezifischen Koordinationsprobleme zu bewältigen sind.

Geht es z.B. um Koordinationsprobleme im Rahmen einer Relaunch-Strategie, die nur relativ kleine Veränderungen an dem Produktkern, der Verpackung und dem Namen des alten Produktes bedingt, so kann der Produkt-Manager vielfach ohne Rückgriff auf Informationen des Marktforschers Koordinationsentscheidungen treffen. Soll dagegen eine Marktneuheit konzipiert werden, ändert sich die Machtverteilung eindeutig zugunsten des Marktforschers: Von seinen Informationen hängen nun die weiteren Entscheidungen des Produkt-Managers ab.

Oder man denke an das situationsspezifische Machtgefälle zwischen Produkt- und Vertriebs-Manager. Solange der Produkt-Manager durch eine massive Werbung den Verbraucher dazu bewegen kann, "sein" Produkt im Handel ständig nachzufragen (pull-Strategie), besitzt er gegenüber dem Vertriebs-Manager einen oft deutlichen Machtvorsprung. Indes schwindet sein Machtvorsprung mit nachlassender Werbewirkung, zunehmender Marktsättigung und steigender Handelsmacht: Stärker als bisher obliegt es nun dem Vertriebs-Manager, durch gezielten Verkäufereinsatz das Produkt in den Handel zu "drücken" (push-Strategie).[1]

---

1 Vgl. zu den Strategien des pulling und pushing auch Kotler, P., Marketing-Management, a.a.O., S. 497.f.

Ohnehin unterliegt die Machtverteilung im MLS einer gewissen Dynamik, da die Marketing-Entscheider aufgrund unterschiedlichster Motive[1] versuchen werden, bestehende Machtstrukturen zu ihren Gunsten zu verändern. Der Zusammenhang zwischen Karrierestreben und legitimierter Macht verkörpert nur eines vieler möglicher Beispiele.

Nicht zuletzt ist die Tatsache zu berücksichtigen, daß die Machtverteilung des MLS unternehmensspezifische, oft historisch bedingte Schwerpunkte widerspiegelt. So ist z. B. im Investitionsgüterbereich eine Machtverteilung zu beobachten, die Vertreter technischer Subsysteme begünstigt.[2] Personalpolitische Überlegungen führen nicht selten dazu, eine von der Sache her längst überfällige Umverteilung der Macht z. B. vom Verkaufs- auf Produkt-Manager zu vollziehen, wenn etwa das Kriterium der Betriebszugehörigkeit -und damit ein historischer Aspekt- in den Vordergrund gestellt wird.

Trotz der Schwierigkeit, angesichts der vielfältigen Einflußfaktoren und möglichen Ausprägungen der im MLS herrschenden Machtverteilung allgemeingültige Aussagen zu treffen, kann zwischen der Machtverteilung und der Koordination im MLS folgender Zusammenhang hergestellt werden:

(1) Je einseitiger die Macht auf einzelne Marketing-Entscheider bzw. Gruppen von Entscheidungsträgern im MLS verteilt ist, desto stärker nehmen die Koordinationsprozesse den Charakter zentraler, reaktiver und manipulativer Prozesse an, in denen es sich der "Machthaber" leisten kann,

---

1 Vgl. dazu Harsanyi, J. C., A Bargaining Model for Social Status in Informal Groups and Formal Organizations, in: BS, Vol. 11, 1966, S. 357 ff.

2 Vgl. in diesem Zusammenhang auch Hickson, D. J. et al., A Strategic Contingencie's Theory of Intraorganizational Power, in: ASQ, Vol. 16, June 1971, S. 216 ff. und Thompson, D., a. a. O., S. 132 ff.

auf Antizipation der Verhaltensweisen seiner "machtunterworfenen" Koordinationspartner zu verzichten. Einseitige Manipulation sowie direkte Anpassung sind die hier dominierenden Abstimmungsmechanismen.[1]

(2) Mit zunehmender Nivellierung der Machtverteilung im MLS verstärkt sich die Tendenz zu dezentralen, antizipativen und auf wechselseitiger Manipulation beruhenden Koordinationsprozessen.[2] Zudem wird der Einsatz "problemlösender" Koordinationstaktiken (Überreden, Überzeugen) begünstigt.

Beide Aussagen gelten nicht nur im Hinblick auf die in ihrer Wirkung oft überschätzten hierarchisch bedingten Unterschiede der Legitimationsmacht, sondern umfassen ebenso jene anderen Machtgefälle, die Ausdruck der informellen Machtverteilung[3] im MLS sind. Da die formelle und die informelle Machtverteilung im MLS vielfach auseinanderklaffen, ergeben sich für die Bestimmung der Machtstruktur als Koordinationsdeterminante zusätzliche Probleme.

233 Kommunikationsstruktur im MLS

Die Koordination der interdependenten Entscheidungsträger im MLS beinhaltet -wie mehrfach angedeutet- ein ganzes Arsenal verschiedenster Beeinflussungsprozesse, die ohne Kommunika-

---

1 Vgl. Lindblom, C. E., The Intelligence, a. a. O., S. 103 ff.

2 Vgl. ebenda, S. 117 ff.

3 Vgl. dazu auch Chmelik, G. u. Kappler, E., Konstitutive Entscheidungen, in: Heinen, E., (Hrsg.), Industriebetriebslehre, a. a. O., S. 71 ff., hier S. 180 f.

tion, d.h. ohne Informationsaustausch[1] nicht denkbar sind. Als "Vehikel für alle Arten wechselseitiger Beziehungen (Interaktionen)"[2] gilt die Kommunikation vielmehr als "das Instrument zwischenmenschlicher Beeinflussung",[3] so daß Howard zuzustimmen ist, wenn er bemerkt: "The heart of coordination is effective communication."[4]

Diese allgemeinen Zusammenhänge zwischen Kommunikation und Koordination sind im folgenden zu präzisieren, indem einzelne Merkmale der zwischen den MLS-Elementen bestehenden Kommunikationsbeziehungen herausgegriffen und genauer betrachtet werden.

2331 Merkmale der Kommunikationsstruktur

Jede Kommunikationsbeziehung im MLS läßt sich mit Hilfe eines Sender-Empfänger-Paradigmas darstellen, das als informations- und kommunikationstheoretisches Grundmodell Eingang in die Organisationstheorie gefunden hat:[5] Hiernach leitet ein Marketing-Entscheider (Sender) eine seinem kognitiven oder dem öffentlichen Informationsrepertoire entspringende Information nach Kodierung über ein zwischengeschaltetes Medium (Kanal) an seinen Kommunikationspartner (Empfänger) weiter, der sie entschlüsselt, aufnimmt und "versteht". Wesentliches Merkmal eines sozialen

---

1 Vgl. Kramer, R., Information und Kommunikation, Berlin 1965, S. 31 ff.; Luhmann, N., Soziale Kommunikation, in: HWO, Sp. 831 ff.

2 Klis, M., a.a.O., S. 22.

3 Ebenda, S. 23.

4 Howard, J.A., Looking Around: Coordinating Product Development, in: HBR, Vol. 37, Jan-Feb. 1959, S. 33 ff., hier S. 33.

5 Vgl. dazu z.B. Chmelik, G. u. Kappler, E., a.a.O., S. 175 ff. sowie Klis, M., a.a.O., S. 61 ff. und die dortigen Literaturhinweise.

Kommunikationsprozesses ist seine Zweiseitigkeit: Über Rückkopplungsinformationen vertauschen Sender und Empfänger mehrfach ihre ursprünglichen Rollen, so daß ein wechselseitiger Informationsfluß zwischen den Systemelementen als Regelfall anzunehmen ist.

Den Inhalt einer solchen Kommunikationsbeziehung kann man auf der syntaktischen Ebene der Signale, auf der semantischen Ebene der Nachricht (= interpretierte Signalfolge) oder auf der pragmatischen Ebene der Information näher untersuchen.[1] Für organisationstheoretische Fragen der vorliegenden Art interessieren vornehmlich die pragmatischen Aspekte der Kommunikationsinhalte, die die mit der gesendeten Nachricht verfolgten Absichten der Kommunikationspartner in den Vordergrund stellen.

Die im Verlauf einer Koordinationsepisode kommunizierten Informationen stellen somit "zweckorientierte Nachrichten"[2] dar. Sie können indikativischer oder imperativischer Natur sein, je nachdem, ob reine Tatsachenaussagen (z. B. Marktforschungsergebnisse) oder Aussagen mit Motivations-, Anweisungs- oder Bewertungscharakter Gegenstand der Kommunikationsbeziehung sind.[3]

Die Funktionsfähigkeit und damit die im Howard-Zitat angesprochene Effektivität der Kommunikation hängt zum großen Teil von der Art und dem Umfang auftretender Störungen ab, die die Kommunikationsbeziehungen zwischen den Entscheidungsträ-

---

1 Vgl. zur Verwendung dieser sprachanalytischen Dimensionen im Rahmen betriebswirtschaftlicher Kosteninformationsprobleme Meffert, H., Betriebswirtschaftliche Kosteninformationen, a. a. O., S. 32 ff.; vgl. ferner Hax, H., Kommunikation, in: HWO Sp. 825 ff.

2 Vgl. Kramer, R., a. a. O., S. 28 ff.

3 Vgl. zu dieser und anderen Möglichkeiten, Kommunikationsinhalte zu ordnen, Klis, M., a. a. O., S. 66.

gern im MLS belasten können.

Neben syntaktischen (z. B. Sprach-, Übertragungs-, Hörfehler) und semantischen Störungen (z. B. unbewußte Wahrnehmungsfehler) sind hier wiederum die pragmatischen bzw. motivationalen Störfaktoren von besonderem Interesse.[1] Sie umfassen alle bewußten Kommunikationsstörungen auf der Sender- oder Empfängerseite und liegen etwa vor, wenn ein Systemelement aus eigennützigen Motiven wichtige Marketing-Informationen filtert[2] oder -quasi als potentielle Machtressource-[3] völlig zurückbehält, obwohl sie objektiv zu einer Verbesserung des Koordinationsergebnisses führen könnten. Die bewußte Fehlinterpretation einer Marketing-Information durch ihren Empfänger -dieser mag abweichende Vorstellungen über die Zweckmäßigkeit der kommunizierten Maßnahmen haben- liefert demgegenüber ein Beispiel für eine vom Informationsempfänger ausgehende pragmatische Störung.

Für die Entscheidungskoordination im MLS spielen ferner jene Informationsstörungen eine Rolle, die aus der arbeitsteilig bedingten Absorption von Unsicherheit auf der Senderseite resultieren können: "The way in which uncertainty is absorbed has important consequences for coordination among organizational units."[4]

In aller Regel verfügen die Elemente des MLS als Experten auf ihren Arbeitsgebieten über spezifische Marketing-Daten (a body of evidence),[5] die sie in einer Koordinationsepisode nicht direkt,

---

1 Vgl. zu Störungen im Kommunikationssystem Heinen, E., Grundlagen, a. a. O., S. 229 ff.; ferner Steffenhagen, H., a. a. O., 164 ff.

2 Hierzu zählt beispielsweise das ängstliche Zurückhalten ungünstiger bzw. die forcierte Verbreitung günstiger Marktforschungsinformationen.

3 Nicht nur hier zeigt sich ein enger Zusammenhang zwischen den verschiedenen Teilstrukturen des MLS.

4 March, J. G. u. Simon, H. A., a. a. O., S. 166.

5 Ebenda, S. 165.

sondern nur in Form selbständig entwickelter Schlußfolgerungen kommunizieren. Das Maß der auf diese Weise absorbierten Unsicherheit, die den Ursprungsdaten anhaftete, bestimmt der Sender der Information, ohne daß ihre Empfänger meist in der Lage sein werden, durch eigene Recherchen diese Quelle möglicher Informationsstörungen zu kontrollieren.

Darüber hinaus sind die Kommunikationsbeziehungen im MLS durch personelle, inhaltliche, technische und zeitliche Vorschriften mehr oder weniger stark geregelt, so daß sie im Einzelfall als tendenziell freie oder gebundene Kommunikation charakterisiert werden können.[1] Die erforderliche Flexibilität bei der Koordination der anstehenden Entscheidungsprobleme unterstreicht hierbei die Bedeutung relativ ungebundener Kommunikationsbeziehungen.[2]

Eine weitere Präzisierung der Kommunikationsstruktur im MLS ist mit der Unterscheidung horizontaler und vertikaler Informationswege angesprochen.[3] Gemäß der früheren Abgrenzung des MLS als funktionales Subsystem bezieht es nicht nur hierarchisch gleichgeordnete, sondern auch über- oder untergeordnete Entscheidungsträger in die Koordinationsanalyse mit ein. Folglich sind in seiner Kommunikationsstruktur horizontale wie auch vertikale Kommunikationswege zu finden.

Sofern auf diesen formalen Kommunikationswegen Informationen über mehrere Sender bzw. Empfängerstationen hinweg ausge-

---

1 Vgl. zu dieser Unterscheidung Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 11. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1965, S. 273 ff.; Hax, H., Kommunikation, in: HWO, Sp. 825 ff., hier Sp. 846 f.

2 Vgl. auch Meffert, H., Die Flexibilität, a.a.O., S. 248 f.

3 Vgl. dazu Klis, M., a.a.O., S. 65.

tauscht werden, entstehen mehrstufige Kommunikationsketten[1], die naturgemäß zu einer erhöhten Eintrittswahrscheinlichkeit pragmatischer Störungen führen. Der Kreis pragmatischer Störungen umspannt letzten Endes aber auch die zuvor erwähnten Kommunikationsmerkmale, da -wie in jeder sozialen Organisation- der formalen Kommunikationsstruktur des MLS eine informale gegenübergestellt werden kann.[2]

Die informale Kommunikation "stört" zwar einerseits die formalen Kommunikationsregelungen, sie muß aber andererseits nicht automatisch zu dysfunktionalen Folgen für offizielle Kommunikationsziele oder schließlich für die Koordinationsergebnisse führen.[3]

2332 Die Bedeutung der Kommunikationsbeziehungen

Die konkrete Frage nach dem Einfluß der jeweils relevanten Kommunikationsstrukturen des MLS auf die Koordinationsprozesse wird -freilich in abgewandelter Form- unter dem Thema der Effizienz spezifischer Kommunikationsmuster seit geraumer Zeit in der Kleingruppenforschung experimentell zu klären versucht.[4] Zentrale (wheel), kreisförmige (circle) und ungebundene (all-channel) Kommunikationsnetze zählen dabei zu den häufigsten Anordnungen.

---

1 Vgl. Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 55.

2 Vgl. z.B. Barnard, C.I., a.a.O., S. 103 ff.; Davis, K., Informal Organization, in: Koontz, H. u. O'Donnell, C. (Hrsg.), Management: A Book of Readings, New York usw. 1964, S.343 ff. Ziegler, R., Informale Organisation, in: HWO, Sp. 1094 ff.

3 Eindeutige Aussagen über positive oder negative Wirkungen informaler Kommunikation sind noch nicht nachgewiesen. Vgl. auch Baumruk, R.V., Die Bedeutung der Kommunikation für den Entscheidungsprozeß, in: VuB, 10/1972, S. 232 ff.,236 f.

4 Vgl. Guetzkow, H. u. Simon, H., The impact of certain communication nets upon organization and performance in task oriented groups, in: MS, 1/1955, S. 233 ff.; Ziegler, R., Kommunikationsstruktur u. Leistung sozialer Systeme, Meisenheim/Glan 1968.

Obwohl die gefundenen Ergebnisse nicht völlig übereinstimmen und gegen ihre Verallgemeinerung auch grundsätzliche Bedenken erhoben werden,[1] lassen sich doch einige Tendenzen im Hinblick auf die Koordination im MLS ableiten.[2]

(1) Je neuartiger und komplexer die Koordinationsprobleme im MLS, desto günstiger sind relativ ungebundene und damit flexible Kommunikationsbeziehungen für die Lösung der Probleme zu beurteilen.

(2) Je stärker die Koordination im MLS den Charakter programmierter Entscheidungsprozesse annimmt (adaptive bzw. Routine-Koordination), desto günstiger sind gebundene Kommunikationssysteme zu beurteilen.

Neben dem grundsätzlichen Flexibilitätsgewinn freier Kommunikationsbeziehungen fördern diese auch die Kreativität der Koordinationspartner und erfüllen in vergleichsweise großem Ausmaß eine Anforderung, die für die Entscheidungskoordination im Marketing von erheblicher Bedeutung ist.[3]

Bei ungebundener Kommunikation findet zwischen sehr vielen Elementen des MLS ein vergleichsweise intensiver Informationsaustausch statt, in dem jederzeit mögliche Feedbacks zu einer Verringerung bestehender Informationsgefälle führen und zur Reduktion potentieller Informationsirrtümer beitragen.[4] Andererseits beanspruchen Koordinationsprozesse, die auf einer solchen Kommunikationsstruktur basieren, relativ viel Zeit und verursachen damit entsprechend hohe Koordinationskosten.

---

1 Vor allem die Künstlichkeit der Laborsituationen stellt einen berechtigten Einwand dar. Vgl. Ziegler, R., Kommunikationsstruktur, a.a.O., S. 162 ff.

2 Vgl. dazu auch Coenenberg, A.G., Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 110.

3 Vgl. auch Michael, M., a.a.O., S. 119 ff. und S. 137.

4 Vgl. Ziegler, R., Kommunikationsstruktur, a.a.O., S. 94 f.

Ein großer Anteil vertikaler Kommunikationsbeziehungen, deren Existenz im MLS zumindest grundsätzlich bejaht wurde, steht einem freien Informationsaustausch und folglich auch der dezentralen Koordination tendenziell entgegen. Dies gilt besonders dann, wenn die formalen Autoritätsunterschiede zwischen den an der Koordination beteiligten Marketing-Entscheidern ziemlich ausgeprägt sind.[1]

Positive Wirkungen für den Koordinationsprozeß können dagegen von der erwähnten Ungewißheitsabsorption erwartet werden. Sofern nämlich bestimmte Marketing-Informationen, deren Ungewißheitsgrad zuvor absorbiert wurde, als "legitimierte Tatsachen"[2] von den restlichen Systemelementen anerkannt werden (z. B. die Marktanteilsprognose des Marktforschers), koordinieren sie die diesbezüglichen individuellen Entscheidungsprämissen und machen weitere Diskussionen überflüssig.[3]

Obgleich, wie angedeutet, nicht verbindlich entschieden werden kann, ob informale Kommunikationsbeziehungen die Koordination im MLS beeinträchtigen oder begünstigen, sprechen verschiedene Gründe zumindest für die Annahme, daß ein informaler Informationsaustausch im MLS sehr stark vertreten ist. Allein die komplexe Struktur der meisten Koordinationsprobleme sowie der politisch-administrative Charakter des MLS rechtfertigen diese Annahme.[4]

Empirische Untermauerung findet dieser Sachverhalt auch in

---

1 Vgl. auch Ziegler, H., Strukturen und Prozesse, a.a.O., S. 128 f.

2 Vgl. March, J.G. u. Simon, H.A., a.a.O., S. 166.

3 Die spezifische oder diffuse Unterstützung stellen in diesem Zusammenhang die kritischen Variablen dar.

4 Vgl. Kirsch, W. et al., a.a.O., S. 205. Ihnen zufolge "sind es im administrativen System gerade die informalen Kommunikationsbeziehungen, die den entscheidungsbezogenen Informationsfluß aufrechterhalten."

den Untersuchungsergebnissen einer Studie, der folgende These zugrunde lag:

> "Coordination of marketing activities depends not only upon vertical communication along formal organizational lines, but also upon the horizontal flow of information among executives responsible for the specialized decision areas."[1]

Andersen und Cundiff konzentrieren sich schwerpunktmäßig auf jene Koordinationsprozesse, die durch horizontal-informale Kommunikationsbeziehungen[2] zwischen den fachlich unmittelbar verantwortlichen Marketing-Experten charakterisiert werden. Hierzu wurden der Informationsfluß sowie Art (mündlich/schriftlich), Häufigkeit und Inhalt der Kommunikation durch Befragung der Marketing-Manager aus vier großen Konsumgüterfirmen einer genaueren Analyse unterzogen. Als hervorstechendes Ergebnis der Studie ist die Bestätigung folgender Hypothese anzusehen:[3]

> Je mehr zur Lösung spezifischer Koordinationsprobleme zwischen den Koordinationspartnern ein häufiger und intensiver Informationsaustausch erforderlich ist (day-to-day coordination),[4] desto wichtiger werden informale Kommunikationsbeziehungen.

Im Rahmen dieser informalen Kommunikationsbeziehungen nehmen einige der Marketing-Entscheider als "Communication Centers"[5] eine gewisse Schlüsselposition ein, deren Bedeutung freilich von unternehmensspezifischen Besonderheiten stark mitgeprägt wird. Zur Erklärung der Existenz und jeweiligen Bedeu-

---

1 Andersen, R. C. u. Cundiff, E. W., Patterns of Communication in Marketing Organizations, in: JoM, Vol. 29, July 1965, S. 30 ff., hier S. 30.

2 Die Gleichsetzung horizontaler und informaler Kommunikation ist nur dann gerechtfertigt, wenn die offiziellen Informationskanäle auf vertikale Beziehungen beschränkt bleiben.

3 Vgl. ebenda, S. 31 ff.

4 Ebenda, S. 34.

5 Ebenda, S. 32.

tung informaler Kommunikationszentren im MLS ist jedenfalls die Einbeziehung der herrschenden Machtverhältnisse unerläßlich.

234 Sozio-emotionale Struktur im MLS

2341 Typen und Merkmale sozio-emotionaler Beziehungen

Informale Gesichtspunkte stehen auch im Vordergrund, wenn die sozio-emotionale Struktur des MLS als weitere Koordinationsdeterminante untersucht wird.[1] Sie kennzeichnet die gefühlsmäßigen, affektiven Beziehungen zwischen den Elementen des MLS und ergibt sich u.a. aus den persönlichen Kommunikationskontakten, die die Marketing-Entscheider anläßlich oder außerhalb ihrer Koordinationsaktivitäten miteinander in Berührung bringt.

Sympathie, Antipathie, Anerkennung und Neid sind nur einige der vielfältigen Ausdrucksformen, in denen sich diese Beziehungen manifestieren können. Die inhaltliche Präzisierung sowie die intensitätsmäßige Erfassung sozio-emotionaler Beziehungen werfen beträchtliche Schwierigkeiten auf, die bisher nur ansatzweise bewältigt sind.[2]

---

1 Sozio-emotionale Beziehungen spielen in praktisch allen kollektiven Entscheidungsprozessen eine wichtige Rolle, so daß man die Diskussion derartiger Strukturen in den verschiedensten Subsystemen verfolgen kann. Vgl. z.B. Fäßler, K., a.a.O., S. 126 f. (politisches System); Fahn, E., a.a.O., S. 165 ff. (Beschaffungssystem); Kutschker, M., a.a.O., S. 197 ff. (Verhandlungssystem); ferner Wurst, S., Das Entscheidungskollegium - Ein Beitrag zur Theorie der kollektiven Entscheidungsfindung in der Unternehmung, Diss. München 1967, S. 121 ff.

2 Vgl. dazu bes. Moreno, J. L., Die Grundlagen der Soziometrie - Wege zur Neuordnung der Gesellschaft, Köln u. Opladen 1954; ferner Cartwright, D. u. Harary, F., Ambivalence and Indifference in Generalizations of Structural Balance, in: BS, Vol. 15, 1970, S. 497 ff.

Eine verhältnismäßig differenzierte Analyse sozio-emotionaler Beziehungen geht auf Walton und McKersie zurück und wurde im Zusammenhang mit der Beschreibung von Tarifverhandlungen entwickelt.[1] Überträgt man diese Konzeption auf die vorliegende Problemstellung, so lassen sich zwischen den Elementen des MLS fünf typische Muster sozio-emotionaler Beziehungen (patterns of relationship) unterscheiden:[2] Konflikt, begrenzte Aggression, Anpassung, Zusammenarbeit und Kollusion.

Anhand vier verschiedener Dimensionen (attitudinal dimensions), die die gegenseitigen Einstellungen (Attitüden) der Systemelemente betreffen, können die zuvor angegebenen Beziehungsmuster genauer umschrieben werden:

Die motivationale Orientierung, das gegenseitige Vertrauen[3], der Grad der Zuneigung sowie die Anerkennung der Verhandlungsberechtigung führen dann z. B. im Fall begrenzter Aggression zu folgender Charakterisierung der sozio-emotionalen Beziehungen: In ihrer motivationalen Orientierung konkurrierend (allerdings nur gemäßigt), anerkennen die Partner widerwillig die Verhandlungsberechtigung des anderen; Mißtrauen und Antagonismus sind die herrschenden Merkmale ihrer Einstellungen zueinander. Die typische Situation der Zusammenarbeit dagegen wäre durch eine uneingeschränkte Anerkennung der Verhandlungsberechtigung, Bereitschaft zur Kooperation, weitreichendes Vertrauen und durch Freundlichkeit gekennzeichnet.

---

1 Vgl. Walton, R. E. u. McKersie, R. B., A Behavioral Theory of Labor Negotiations - An Analysis of a Social Interaction System, New York usw. 1965.

2 Vgl. ebenda, S. 185 ff.

3 Mit der besonderen Bedeutung der Attitüde "Vertrauen" befaßt sich im Hinblick auf die Effektivität von kollektiven Entscheidungsprozessen Zand, D. E., Trust and Managerial Problem Solving, in: ASQ, Vol. 17, 2/1972, S. 229 ff.

Konflikt und Kollusion sind als Extremtypen sozio-emotionaler Beziehungen im MLS aufzufassen. Folglich sind sie auch durch eine extrem positive bzw. negative Attitüdenstrukturierung gekennzeichnet. Im Fall des Konflikts herrschen zwischen zwei Marketing-Entscheidern äußerste Konkurrenz, Mißtrauen und sogar Haß -insgesamt also sehr ungünstige Voraussetzungen für das Zustandekommen koordinierter Entscheidungen.

Aber auch die mit der Kollusion verbundenen Einstellungen der Systemelemente können, obschon oder gerade weil sie so extrem kooperativ ausfallen, der erfolgreichen Lösung der Koordinationsprobleme im Wege stehen. Dies ist z. B. der Fall, wenn zum Schaden anderer Systemelemente die motivationale Orientierung zwischen den fraglichen Entscheidungsträgern übermäßig kooperativ ausgeprägt ist oder wenn etwa aus falsch verstandener Freundschaft heraus sachlich notwendige Kritik an vorgeschlagenen Marketing-Maßnahmen während einer Koordinationsepisode unterbleibt.[1]

Ein als Anpassung bezeichnetes Strukturmuster liegt vor, wenn die motivationale Orientierung der Marketing-Entscheider individualistisch, d. h. ohne sichtbare Tendenz zur Konkurrenz oder Kooperation angelegt ist. Die Legitimität der Koordinationspartner wird als gegeben hingenommen. Es herrscht ein begrenztes Vertrauen, und der Grad der gegenseitigen Zuneigung ist durch Neutralität und Höflichkeit bestimmt.

Die auftauchende Frage, wie die verschiedenen Typen sozio-emotionaler Beziehungen im MLS zustande kommen und ob sie evtl. in "koordinationsfördernder" Weise beeinflußt werden können,

---

1 Walton und McKersie nennen derart enge Freundschaftsbeziehungen "sweethart relationship" (S. 189); Heinen spricht von "kumpanenhafter Intimität", vgl. ders., Grundlagen, a. a. O., S. 212.

läßt sich nur im Rahmen der Diskussion um die Schaffung, Verstärkung und Umkehrung von Attitüden weiterverfolgen.[1] Hier mag der generelle Hinweis genügen, daß die Einstellungen der Marketing-Entscheider durch Erfahrungen zustande kommen, also gelernt werden und auch auf diese Weise zu verändern sind: "Attitudes are formed through experience and, in spite of their relative stability, can be changed through experience."[2]

Im Einklang damit steht die Feststellung, daß sich die sozio-emotionalen Beziehungen im Laufe einer oder mehrerer Koordinationsepisoden verändern können und folglich nicht nur als Determinanten, sondern auch als Ergebnisse des Koordinationsprozesses zu interpretieren sind.

Trotz seiner vergleichsweise starken Differenzierung darf der vorgeführte Ansatz zur Analyse der sozio-emotionalen Struktur im MLS nicht darüber hinwegtäuschen, daß er die Fülle verhaltensrelevanter Einstellungen der Koordinationspartner nur unvollständig widerzuspiegeln vermag. Die empirisch fundierte Suche nach weiteren Attitüdendimensionen ist daher unbedingt erforderlich,[3] auch wenn die mangelnde Beobachtbarkeit von Einstellungen[4] ein nur schwer überwindbares Hindernis darstellt.

2342 Die Bedeutung des Koordinationsklimas

Eine nützliche Erweiterung der Betrachtung ergibt sich aber auch durch die Einbeziehung bestimmter Variablenklassen, die in enger

---

1 Vgl. dazu Klis, M., a.a.O., S. 93 ff.; ferner Kutschker, M., a.a.O., S. 197 ff.

2 Jones, E.E. u. Gerard, H.B., a.a.O., S. 431.

3 Vgl. auch Heinen, E., Grundlagen, a.a.O., S. 213.

4 Vgl. Fäßler, K., a.a.O., S. 127.

Verbindung mit den wechselseitigen Attitüden das "Koordinationsklima"[1] im MLS beeinflussen. Dabei ist vor allem an jene Komponenten gedacht, die Walton für die Unterscheidung integrativer und distributiver Beziehungen verwendet hat.[2]

Daß dieses Aussagesystem für die hier betrachteten Koordinationsprozesse von besonderem Interesse ist, kann dem folgenden Zitat entnommen werden:

> "This particular model now appears to be most applicable to lateral relations where the dominant transaction at the interface is joint decision making; where there is relative symmetry in interdependency; and where the transactions required are relatively frequent and important."[3]

Neben den verschiedenen positiven oder negativen Einstellungen der Koordinationspartner ist nach Walton die Form der kollektiven Entscheidungsfindung eine wesentliche Komponente. Hier stehen sich einmal das "problem-solving" und zum anderen das "bargaining" gegenüber.

Kennzeichnend für "problem-solving" im MLS wäre dann das gemeinsame Interesse der Systemelemente an der Lösung des

---

1 Das "Koordinationsklima" geht über den engeren Begriff des Verhandlungsklimas (vgl. Heinen, E., Grundlagen, a.a.O., S. 211) hinaus und soll den koordinationsrelevanten Teil des weiter gefaßten Organisationsklimas repräsentieren. Vgl. dazu Litwin, G.H. u. Stringer, Jr., R.A., Motivation and Organizational Climate, Boston 1968, S. 1: "The term organizational climate refers to a set of measurable properties of the work environment, perceived directly or indirectly by the people who live and work in this environment and assumed to influence their motivation and behavior."

2 Vgl. Walton, R.E., Theory of Conflict in Lateral Organizational Relationships, in: Lawrence, J.R. (Hrsg.), Operational Research and the Social Sciences, London usw. 1966, S. 409 ff., bes. S. 425 f.

3 Walton, R.E. u. Dutton, M.J., The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review, in: ASQ, Vol.14, 1/1969, S. 73 ff., hier S. 78.

Koordinationsproblems, die alle -weitgehend übereinstimmenden- Zielvorstellungen der beteiligten Marketing-Entscheider zufriedenstellt. "Thus, in the problem-solving process the importance of assembling information is stressed, search behavior is increased, and considerable emphasis is placed on evoking new alternatives."[1] In Bargainingprozessen dominiert demgegenüber das Eigeninteresse der Systemelemente (z. B. am Erwerb ideeller oder materieller Vorteile), so daß hier die Marketing-Informationen nur behutsam und nicht selten in verzerrter Form ausgetauscht werden.[2]

Eine weitere Komponente berücksichtigt die strukturellen Aspekte der zwischen den Systemmigliedern stattfindenen Interaktionen:[3] Die (1) Häufigkeit (Intensität) der Koordinationskontakte, ferner die durch die Teilnehmerzahl an einer Koordinationsepisode bestimmbare (2) Extension der Interaktionen sowie die (3) Formalität und Flexibilität etwaiger Schlichtungsregeln sind als zusätzliche Einflußgrößen des Koordinationsklimas von erheblicher Bedeutung.

Unter Verwendung der skizzierten Variablen kann nun ein (1) integratives und ein (2) distributives Koordinationsklima gegeneinander abgegrenzt werden, um so die Diskussion auf zwei idealtypische Ausprägungen zu konzentrieren. Ein integratives Koordinationsklima im MLS ist dann durch das Bemühen der Systemelemente um sachgerechte Problemlösungen, folglich durch freien Informationsaustausch ohne eigennützige Verfälschungen, ferner durch informale, flexible Verhaltensregeln und schließlich durch stark positive Attitüdenstrukturierungen gekennzeichnet.

---

1 March, J. G. u. Simon, H. A., a. a. O., S. 129.

2 Vgl. ebenda, S. 130.

3 Vgl. Walton, R. R., a. a. O., S. 414 f.

Ein distributives Koordinationsklima liegt hingegen vor, wenn Bargainingprozesse mit starker Informationsfilterung und -knappheit die Szene bestimmen, sich die Koordinationskontakte auf formale, rigide Interaktionen beschränken und ausgesprochen negative Einstellungen zwischen den Marketing-Managern typisch sind.

In dynamischer Betrachtung ist die Entwicklung z. B. eines distributiven Koordinationsklimas im MLS folgendermaßen zu erklären:[1]

(1) Je mehr von den einzelnen Marketing-Entscheidern des MLS konkurrierende Ziel- und Mittelvorstellungen vertreten werden, desto geringere Bedeutung haben informale Interaktionen zwischen ihnen.

(2) Je geringer das Ausmaß informaler Interaktionen zwischen den Marketing-Managern, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß Mißtrauen und andere negative Attitüden entstehen, so daß sich längerfristig ein immer stärker distributives Koordinationsklima im MLS herausbildet.

Die engen Zusammenhänge, die zwischen dem Koordinationsklima einerseits und dem Ablauf sowie dem Ergebnis der Koordinationsprozesse im MLS andererseits bestehen, lassen sich mit der folgenden Hypothese zum Ausdruck bringen:

---

1 Vgl. dazu auch Walton, R. E. und Dutton, M. J., a. a. O., S. 78 f.

Je stärker das im MLS herrschende Koordinationsklima durch typisch integrative (distributive) Merkmale geprägt ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß

(1) eine Koordinationsepisode relativ schnell (langsam) abgeschlossen werden kann,

(2) ein gutes (schlechtes) Koordinationsergebnis zu erwarten ist,

(3) die Tendenz zur Verstärkung dieser positiven (negativen) Wirkungen wächst.[1]

Besonders am Beispiel des Koordinationsklimas wird klar, daß die Isolierung der sozio-emotionalen Struktur von anderen Teilstrukturen im MLS die gedankliche Durchdringung des Untersuchungsgegenstandes zwar wesentlich erleichtert, daß diese Trennung aber zugleich eine starke theoretische Vereinfachung der empirischen Verhältnisse bedeutet.

3 Koordinationsergebnisse des MLS

Die zentrale Aufgabe des MLS, so wurde festgestellt, liegt in der "Produktion" koordinierter Entscheidungen, die als Führungsgrößen in Form produktbezogener Marketing-Mixe oder konkreter Entscheidungs- und Ausführungsprogramme zur Steuerung der operativen Marketing-Subsysteme dienen.

---

1 In der sozial-psychologischen Forschung wird in diesem Zusammenhang von einem "reinforcement effect" gesprochen. Vgl. z.B. Jones, E.E. und Gerard, H.B., a.a.O., S. 515 ff.; Walton, R.E. und Dutton, M.J., a.a.O., S. 79.

Generell handelt es sich dabei um solche Entscheidungen, die für den Bestand und die künftige Entwicklung der Unternehmung von ganz besonderer Bedeutung sind.

Entscheidungen zur Veränderung des Produktprogramms (Entwicklung neuer, Elimination alter Produkte), zur Bearbeitung neuer Märkte (Export), Basisentscheidungen im Kontrahierungs-Mix oder die Wahl der Absatzwege stellen Beispiele derartiger "Führungsentscheidungen"[1] im Marketing dar.

Insbesondere am Beispiel der Entwicklung neuer Produkte wird der regelmäßig hohe Koordinationsbedarf deutlich, der für die Entscheidungen im MLS charakteristisch ist: Produkt-, preis-, kommunikations- und distributionspolitische Entscheidungen sind bei der Konzipierung eines neuen Produktes angesprochen und so aufeinander abzustimmen, daß eine konkurrenzfähige "Produktpersönlichkeit" entsteht.

Die sachlichen Koordinationsergebnisse des MLS in Gestalt bestimmter Marketing-Konzeptionen interessieren zumindest im Hinblick auf organisatorische Gestaltungsalternativen zur Steuerung und Strukturierung der Koordinationsprozesse nur bedingt. Von ungleich größerer Bedeutung ist die Frage, wie man die Qualität des Systemoutputs spezifizieren und bewerten kann. Neben den jeweiligen Koordinationsergebnissen sind in diesem Zusammenhang auch Ablaufmerkmale der Koordinationsprozesse (z.B. Schnelligkeit, Kommunikationskosten) für eine Beurteilung heranzuziehen.

---

1 Vgl. zum Begriff der Führungsentscheidung auch Gutenberg, E., Unternehmensführung - Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962, S. 59 ff.

31 Bewertung des Systemoutputs durch Kriterien der Leistungswirksamkeit

Die bei der Bewertung des vom MLS produzierten Outputs zu lösenden Probleme werden, wenn auch in allgemeiner Form, seit langem in der Organisationstheorie unter dem Stichwort "Leistungswirksamkeit"[1] analysiert. Trotz einer Reihe empirischer Untersuchungen von Einzelaspekten der Leistungswirksamkeit[2] gilt eine 1957 von Georgopoulos und Tannenbaum gemachte Feststellung auch heute noch: "Organizational effectiveness is one of the most complex and least tackled problems in the study of social organizations."[3]

Die Problemkomplexität zeigt sich vor allem in der Schwierigkeit, operationale Subvariablen zu finden, die es gestatten, organisatorische Gestaltungsalternativen in der notwendigen Differenziertheit zu beurteilen.[4]

---

1 Vgl. dazu besonders Stratmann, H.-G., Die Kriterien der Leistungswirksamkeit im Rahmen der Gestaltung betriebswirtschaftlicher Organisationen, Diss. München 1968.

2 Vgl. den Überblick von Frese, E., Wirtschaftlichkeit und Organisation, in: HWO, Sp. 1787 ff.

3 Georgopoulos, B.S. und Tannenbaum, A.S., A Study of Organizational Effectiveness, in: ASR, Vol. 22, 5/1957, S. 534 ff., hier S. 534.

4 In sehr umfassender Weise hat sich die Aston-Gruppe mit dem Problem differenzierter Kriterien zur empirischen Bestimmung der Leistungswirksamkeit auseinandergesetzt. Vgl. Pugh, D.S. et al., A Conceptual Scheme for Organizational Analysis, a.a.O., S. 289 ff.; ferner Mahoney, T.A., Managerial Perceptions of Organizational Effectiveness, in: MS, Vol. 14, 2/1967, S. B-76 ff. Zum Verhältnis verschiedener Kriterien zueinander vgl. Seashore, S.E., Criteria of Organizational Effectiveness, in: MBR, Vol. 17, 4/1965, S. 26 ff.

311 Grundkomponenten der Leistungswirksamkeit

Während im traditionellen Ansatz der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre (z. B. Kosiol) lediglich die Zweckmäßigkeit (Sachzielerfüllung), Technizität und Ökonomität (Formalzielerfüllung) als Gestaltungs- und Beurteilungskriterien organisatorischer Maßnahmen herangezogen wurden,[1] umfassen die jüngeren Konzeptionen insbesondere der verhaltensorientierten Organisationstheorie zusätzlich solche Kriterien, die für den zukünftigen Bestand sozialer Systeme von ausschlaggebender Bedeutung sind.

Integration und Moral werden in diesem Zusammenhang als die wichtigsten Komponenten der Leistungswirksamkeit immer wieder hervorgehoben.[2]

Das Kriterium der Integration -Stogdill definiert es "as the maintenance of structure and function under stress"[3]- verweist auf Aspekte der Systemstabilität und -flexibilität,[4] während mit Moral vor allem die Konflikte angesprochen sind, die zwischen den individuellen Zielen bzw. Zielen für die Organisation einerseits und den offiziellen Organisationszielen andererseits auftreten können. "Morale as an output of organization is defined as drive or freedom restaint in action toward a goal. Moral defines the motivational power actually being exhibited by the organization..."[5]

---

1 Vgl. Kosiol, E., Aufbauorganisation, in: HWO, Sp. 172 ff.

2 Vgl. Hage, J., a. a. O., S. 292 ff.; Stogdill, R. M., Dimensions of Organization Theory, in: Thompson, J. D. (Hrsg.), Approaches to Organizational Design, Pittsburgh 1966, S. 1 ff., bes. 32 ff.; Price, J. L., Organizational Effectiveness - An Inventory of Propositions, Homewood, Ill., 1968; Stratmann, H.-G., Die Kriterien der Leistungswirksamkeit, a. a. O.

3 Stogdill, R. M., a. a. O., S. 35.

4 Vgl. Meffert, H., Die Flexibilität, a. a. O., S. 202 ff.

5 Stogdill, R. M., a. a. O., S. 37.

Die Aufteilung der Gesamtleistungswirksamkeit in die drei Grundkomponenten (1) Technizität/Ökonomität, (2) Integration und (3) Moral ermöglicht es somit, den Output organisationaler Systeme nicht nur in technisch-ökonomischer, sondern auch in sozialpsychologischer Hinsicht zu erfassen.

Sozialpsychologische Teilaspekte der Leistungswirksamkeit wären z. B. angesprochen, wenn die Integration und Moral des MLS analysiert würden. Technisch-ökonomische Aspekte stünden indes bei der Beurteilung der Technizität und Ökonomität des MLS im Vordergrund.

Zwischen den Grundkomponenten der Leistungswirksamkeit bestehen vielfältige Wechselbeziehungen. Beispielsweise läßt eine geringe Integration des MLS, ausgedrückt durch eine hohe Fluktuationsrate der Mitglieder, auch nur eine bescheidene Wirtschaftlichkeit in bezug auf den mengen- und wertmäßigen Output des Systems erwarten. Ökonomität und Technizität werden aber auch von der Moral des MLS beeinflußt und nicht zuletzt der umgekehrte Einfluß einer hohen bzw. geringen Wirtschaftlichkeit auf die Moral ist eine denkbare Beziehung zwischen den Grundkomponenten.

Da die meisten der früher diskutierten Koordinationsdeterminanten -insbesondere die Elemente und Teilstrukturen des MLS- zugleich jene Bereiche repräsentieren, die im Rahmen der Systemgestaltung als "Gestaltungsvariablen"[1] in Frage kommen, ergeben sich auch zwischen den Koordinationsdeterminanten und den Komponenten der Leistungswirksamkeit enge Beziehungen.

So haben z. B. die gezielte Auswahl und permanente Schulung der Systemelemente einen erheblichen Einfluß auf die Leistungswirksamkeit des MLS, da sowohl technisch-ökonomische als auch

---

1 Vgl. dazu auch Stratmann, H.-G., a.a.O., S. 35 ff.

sozialpsychologische Komponenten (bes. Moral) der Leistungswirksamkeit in hohem Maße von den intellektuellen und sozialen Fähigkeiten der Marketing-Manager mitbestimmt werden. Die Gestaltung der sozio-emotionalen Struktur beispielsweise wirkt unmittelbar auf die Moral des MLS, während etwa die Integration vor allem durch die jeweiligen Rollen-, Macht- und Kommunikationsstrukturen des MLS beeinflußt werden kann.

Schließlich zählen aber auch die Koordinationsprozesse selbst zu den möglichen Gestaltungsvariablen, von denen der Systemoutput abhängig ist. Ansatzpunkte der Prozeßgestaltung (Ablauforganisation)[1] lassen sich besonders gut am Beipiel der Neuproduktplanung[2] aufzeigen:

Die Zerlegung des Gesamtprozesses in Teilprozesse der Ideengewinnung, -prüfung, -verwirklichung, deren Zuordnung auf bestimmte Entscheidungsträger, die Fixierung der einzuhaltenden Zeitfolge, -dauer und -punkte oder die Vorschrift, bestimmte Planungs- und Testverfahren (Produkt-, Verpackungs-, Markttests) anzuwenden, illustrieren einige der möglichen Freiheitsgrade bei der Gestaltung der Koordinationsprozesse. - Wie das Beispiel erkennen läßt, wirkt die Prozeßgestaltung in erster Linie auf die ökonomische Leistungswirksamkeitskomponente des MLS, deren Präzisierung etwa durch produktbezogene Deckungsbeiträge, Umsatz- oder Marktanteilsziffern erfolgen kann.

312 Marketingspezifische Leistungswirksamkeitskriterien

Technizität, Ökonomität, Integration und Moral wurden als grundlegende Komponenten der Leistungswirksamkeit identifiziert,

---

1 Vgl. dazu Witte, E., Ablauforganisation, in: HWO, Sp. 20 ff.

2 Vgl. Schmitt-Grohé, J., a.a.O., bes. S. 52 ff.

die praktisch für jede Unternehmung und jedes ihrer Subsysteme Gültigkeit besitzen.

Darüber hinaus werden allerdings in der Literatur folgende Kriterien genannt, die für Marketing-Systeme von besonderer Bedeutung sind. Sie ergeben sich aus der Forderung nach einer Institutionalisierung der Marketing-Konzeption im Unternehmen.[1]

Danach werden Marketing-Organisationen allgemein um so günstiger beurteilt,[2]

(1) je mehr sie die Koordination der verschiedenen Marketing-Aktivitäten untereinander (Mikro-Marketing-Systemaspekt) und mit den übrigen Funktionsbereichen gewährleisten,

(2) je schneller sie eine Anpassung an wechselnde Umweltzustände ermöglichen,

(3) je stärker sie die Organisationsmitglieder zur Kreativität und Innovationsbereitschaft motivieren.

Da das Kriterium der (1) Koordination in dieser Arbeit ganz besonders interessiert, ist es im folgenden genauer zu untersuchen. Dabei steht -entsprechend der früher getroffenen Abgrenzung- die organisatorische Abstimmung der diversen Marketing-Funktionen im Vordergrund.

---

1 Vgl. z.B. Kotler, P., Marketing Management, a.a.O., S. 8 ff. und Lipson, H.A. u. Darling, J.R., Introduction To Marketing: An Administrative Approach, New York usw. 1971, S. 524.

2 Vgl. dazu Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 405 f.; Meffert, H., Absatzorganisation, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., in Vorbereitung.; ferner Bidlingmaier, J., Marketing, a.a.O., S. 178 ff.

313 Koordinationseffektivität und Koordinationseffizienz

Die Differenzierung des Koordinationskriteriums in Koordinationseffektivität und -effizienz beruht auf dem gleichen Grundgedanken, der zur Zweiteilung der Gesamtleistungswirksamkeit in technisch-ökonomische und sozialpsychologische Komponenten geführt hat.[1]

Unter den Begriff der Koordinationseffektivität lassen sich all jene Beurteilungsmaßstäbe subsumieren, die über den sachbezogenen Zielerreichungsgrad der Koordination Auskunft geben.[2] Dabei ist eine Differenzierung in zunächst solche Kriterien denkbar, die unmittelbar auf den Prozeßverlauf Bezug nehmen, wie z.B. Dauer einer Koordinationsepisode, Zahl der eingeschalteten Marketing-Entscheider oder technisch bedingte Kommunikationskosten (Koordinationskosten).

Die Zurechenbarkeit dieser Kriteriengruppe stellt sich relativ unproblematisch dar, was für die zweite Kriteriengruppe nicht ohne weiteres behauptet werden kann. Sie enthält Kriterien, die das Koordinationsergebnis zu beurteilen versuchen. Hierzu zählen etwa die organisatorische Durchsetzbarkeit der Marketing-Programme im Unternehmen, Zuspruch und Aufnahmebereitschaft des Handels und schließlich der ökonomische Markterfolg der koordinierten Entscheidungen, ausgedrückt in Umsatz-, Marktanteils- und Gewinnziffern bzw. Deckungsbeiträgen (Koordinationsnutzen).

---

1 In der angelsächsischen Literatur sind analoge Differenzierungen durch die Begriffe "effectiveness" und "efficiency" umschrieben. Vgl. Barnard, C.I., Die Führung, a.a.O., S. 20; ferner Frese, E., a.a.O., Sp. 1793 und Staehle, W.H., a.a.O., S. 16.

2 Die hiermit angesprochenen Koordinationsziele können sowohl allgemeine Organisationsziele (z.B. Kostenwirtschaftlichkeit aller Entscheidungsprozesse) als auch spezifische Marketing-Ziele (z.B. Deckungsbeiträge) beinhalten. Die frühere Feststellung, daß operationale Koordinationsziele in der Empirie nicht regelmäßig anzutreffen sind, bleibt nach wie vor gültig.

Theoretisch läge ein positives Koordinationsergebnis im Sinne der Koordinationseffektivität immer dann vor, wenn die Koordinationserträge die Koordinationskosten überstiegen. So bezeichnet Albach "dasjenige Koordinationssystem optimal, bei dem zusätzliche potentielle Koordinationsgewinne gleich den zusätzlich entstehenden Koordinationskosten sind."[1] Eine praktische Nutzanwendung dieser Überlegung scheitert allerdings, da insbesondere eine Berechnung potentieller zusätzlicher Koordinationsgewinne auf kaum zu bewältigende Schwierigkeiten stößt.

Darüber hinaus liegt -in Übereinstimmung mit unserer Koordinationsdefinition- eine "optimale" Koordination erst dann vor, wenn auch die individuellen Koordinationsziele[2] der Marketing-Manager erreicht worden sind. Dieser Gesichtspunkt steht in enger Verbindung zu den Kriterien, die der Koordinationseffizienz zugeordnet werden können.

Kriterien der Koordinationseffizienz bringen zum Ausdruck, welche "Koordinationsanreize" den beteiligten Marketing-Entscheidern von den verschiedenen Gestaltungsalternativen zur Steuerung der Koordinationsprozesse geboten werden, um aktuelle und insbesondere zukünftige "Koordinationsbeiträge" sicherzustellen. Die Koordinationseffizienz erstreckt sich somit auf Leistungswirksamkeitsaspekte der Integration wie auch der Moral im MLS.

Zu den relevanten Kriterien der Koordinationseffizienz zählen z. B. die Basis (Gruppen-/Einzelleistung) und Struktur des Belohnungssystems,[3] der vorherrschende Konflikthandhabungsmechanismus,

---

1 Albach, H., Die Koordination der Planung im Großunternehmen, in: ZfB, 1966, S. 790 ff., hier S. 793.

2 Diese können u. U. mit den Koordinationszielen der Unternehmung übereinstimmen. Wahrscheinlicher ist allerdings -schon wegen der Interpretationsspielräume der Organisationsziele- eine mehr oder weniger große Diskrepanz zwischen beiden Zielarten.

3 Neben materieller Entlohnung sind hier auch immaterielle Faktoren (z. B. persönliche Anerkennung) einzubeziehen.

die jeweiligen Identifikationsmöglichkeiten der Entscheidungsträger mit den Koordinationsaufgaben, den Kollegen und Vorgesetzten oder auch der Unternehmung[1], ferner die Möglichkeiten der "Selbstverwirklichung",[2] die Zufriedenheit mit den allgemeinen Arbeitsbedingungen und weitere "attitudinal" Faktoren.[3]

Die Koordinationseffizienz eines Organisationsmusters besteht nicht nur "... in seinem Vermögen, sich durch Befriedigung der beteiligten Individuen zu erhalten",[4] sondern äußert sich auch in ihrem unmittelbaren Einfluß auf die Koordinationseffektivität: Vieles spricht dafür, daß eine vergleichsweise höhere Koordinationseffizienz zugleich auch eine höhere Koordinationseffektivität bewirken wird.[5]

Umgekehrt bestehen ebenfalls Einflußbeziehungen zwischen dem Ausmaß der Koordinationseffektivität und den Kriterien der Koordinationseffizienz:[6] So können z. B. Erfolgsprämien oder Umsatzbeteiligungen aufgrund effektiver Koordinationsentscheidungen oder allein schon die Tatsache, in einer erfolgreichen Marketing-"Mannschaft" zu arbeiten, zur Befriedigung individueller Motive und damit zur Erhöhung der Koordinationseffizienz führen.

---

1 Vgl. zur Diskussion von Identifikationsbeziehungen und -objekten Weber, W., Das Identifikationsphänomen und seine Bedeutung als Determinante menschlichen Verhaltens in Organisationen, Diss. Mannheim 1971, bes. S. 57 ff.

2 Vgl. McGregor, D., Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf u. Wien 1970, S. 61 ff.; Blake, R. R. u. Mouton, J. S., Verhaltenspsychologie im Betrieb, Düsseldorf u. Wien 1968, S. 22.

3 Vgl. Triandis, H. C., Notes on the Design of Organizations, in: Thompson, J. D., Approaches, a. a. O., S. 57 ff., hier S. 61 ff.

4 Barnard, C. I., Die Führung, a. a. O., S. 59.

5 Vgl. Klein, H. K. u. Wahl, A., a. a. O., S. 153 f. und die dortigen Hinweise zur "Logik der Motivation" bei der Entscheidungskoordination.

6 Vgl. zur Diskussion dieser Beziehung in Distributionssystemen Steffenhagen, H., a. a. O., S. 58 ff.; statt Effektivität und Effizienz ist dort von Wirksamkeit und Gleichgewichtsfähigkeit die Rede.

Deshalb besitzt die folgende These von Myers auch im vorliegenden Zusammenhang Gültigkeit: "Motivation for the manager ... is usually both a consequence and a symptom of effective job performance."[1]

Das Verhältnis zwischen Koordinationseffektivität und -effizienz kann auch noch folgendermaßen charakterisiert werden: Da die Koordinationseffektivität in Distributionsziffern, Umsätzen oder Deckungsbeiträgen zu messen ist, spiegelt sie den "unternehmensexternen"[2] Erfolg der Entscheidungskoordination wider.

Demgegenüber bezeichnet die Koordinationseffizienz den "unternehmensinternen" Koordinationserfolg, da hier die individuellen Wertungen der Marketing-Manager zur Grundlage der Erfolgsmessung erhoben werden. Die Zufriedenheit z.B. mit der Art der im MLS üblichen Konfliktlösung (offene Diskussion oder z.B. ängstliche Konfliktunterdrückung), mit der bestehenden Machtverteilung und anderer Kriterien kann nur subjektiv entschieden werden.

Unterschiedliche Probleme ergeben sich auch schwerpunktmäßig bei einer empirischen Analyse der Koordinationseffektivität und -effizienz. Im ersten Fall liegt die hauptsächliche Schwierigkeit darin, die Ergebnisse bestimmter Koordinationsepisoden zu isolieren und diesen Marketing-Programmen spätere Umsätze oder Deckungsbeiträge eindeutig zuzurechnen. Am einfachsten ist dieses Zurechnungsproblem noch bei der Entscheidungskoordination anläßlich einer Neuproduktentwicklung oder ähnlicher relativ überschaubarer "Entscheidungsprojekte" (z.B. Erschließung eines neuen Marktes) zu lösen. Meßprobleme bei der rechnerischen Erfassung etwa der Umsätze oder anderer Effektivitätskriterien treten indes in den Hintergrund.

---

1 Myers, S.M., Conditions for Manager Motivation, in: HBR, Vol. 44, 1966, Nr. 1, S. 58 ff., hier S. 70.

2 Vgl. zur Unterscheidung unternehmensexterner und -interner Koordinationserfolge auch Boettcher, E., Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen 1974, S. 131 f.

Im Fall der Koordinationseffizienz ist aber gerade die rechnerische Erfassung bzw. Präzisierung ihres Inhalts und Ausmaßes das Hauptproblem. Durch die Verwendung von Befragungs- und Punktwertverfahren kann man versuchen, diese Schwierigkeit in empirischen Untersuchungen mehr oder weniger gut zu lösen.

Mit Hilfe von Fragebögen und persönlicher Interviews haben z. B. Lawrence und Lorsch[1] die Koordinationsqualität in verschiedenen Unternehmen festgestellt und durch Punktwerte (integration scores) untereinander vergleichbar gemacht. Das Maß der Integration[2] "...was measured by asking respondents for their evaluation of the state of interdepartmental relations between all the pairs of subsystems, the evaluation being made on a seven-point scale ..."[3]

Auf diese Weise konnte für jedes der untersuchten neun Subsystempaare (z.B. Produktion vs. angewandte Forschung oder Verkauf vs. Grundlagenforschung) ein Punktwert errechnet werden, der das subjektive Urteil der Befragten über das Maß an erreichter Integration zum Ausdruck bringt. Der Durchschnitt aller Punktwerte ergab dann einen Index für die Gesamtintegration jeder Unternehmung (total integration score). Schließlich wurden eine hohe, mittlere und niedrige Integrationsklasse gebildet und die Unternehmen entsprechend eingeordnet.

Ein Zusammenhang zwischen Koordinationseffizienz (integration) und Koordinationseffektivität (performance) ergab sich auch in der Untersuchung von Lawrence und Lorsch, da sie neben der

---

1 Vgl. Lawrence, P.R. u. Lorsch, J.W., Differentiation and Integration in Complex Organizations, in: ASQ, Vol. 12, 1/1967, S. 1 ff.; dieselben, Organization and Environment, a.a.O.

2 Unter Integration verstehen sie die unternehmensinterne Koordinationsqualität, die hier als Koordinationseffizienz bezeichnet wird. "We define integration - the quality of the state of collaboration that exists among departments that are required to achieve unity of effort by the demands of the environment." Ebenda, S. 11.

3 Dieselben, Differentiation, a.a.O., S. 22 und S. 24.

unternehmensinternen Koordinationsqualität auch den Gesamterfolg der Unternehmung am Markt analysierten.

Zur Messung der Leistungsfähigkeit der Unternehmen kamen, da aktuelle Gewinnzahlen verweigert wurden, nur die Gewinn- und Umsatzveränderungen der letzten fünf Jahre sowie der auf Neuprodukte entfallende laufende Umsatz in Frage. Als Neuprodukte galten Entwicklungen der vergangenen fünf Jahre. Die Addition der für jedes Unternehmen vergebenen drei Rangziffern ermöglichte, die Gesamtleistung (organizational performance) zu bestimmen. Erneut wurden drei Bewertungsklassen gebildet, so daß sich die Unternehmen in eine hohe, mittlere oder niedrige performance-Kategorie einordnen ließen.

Die Auswertung der Untersuchungsergebnisse zeigte, daß die Unternehmen mit der höchsten performance-Bewertung zugleich jene waren, die zuvor in der subjektiven Beurteilung der Integration am besten abgeschnitten hatten.[1]

Darüber hinaus enthält die Studie spezielle Hinweise auf Einflußfaktoren der Koordinationseffizienz, die auch für die Abstimmung der organisationalen Marketing-Subsysteme von erheblicher Relevanz sind.[2]

Danach ist die Koordinationseffizienz einzelner Koordinatoren (z. B. Produkt-Manager) oder anderer institutionalisierter Koordinationsorgane[3] (z.B. Produkt-Team, Marketing-Komitee) um so größer,

(1) je mehr es ihnen gelingt, eine Verhaltensorientierung einzunehmen, die in zeitlicher, sozio-emotionaler und sachlicher Hinsicht die Besonderheiten der Marketing-Subsysteme in ausgleichender Weise berücksichtigt;[4]

---

1 Vgl. Lawrence, P.R. u. Lorsch, J.W., Differentiation, a.a.O., S. 27 f.
2 Vgl. ebenda, S. 30 ff.
3 Lawrence und Lorsch sprechen von "integrative devices", die ergänzend zur Leitungshierarchie gebildet werden.
4 Siehe nächste Seite.

(2) je mehr ihnen von den Managern der zu koordinierenden Subsysteme Expertenmacht zugestanden wird, die auf einer möglichst breiten Wissensbasis verschiedener Marketing-Bereiche beruht (allround-Experte);

(3) je mehr sie sich für den Markterfolg der koordinierten Marketing-Entscheidungen (Koordinationseffektivität) verantwortlich, anerkannt und belohnt fühlen;

(4) je mehr sie die zwischen den Managern der Marketing-Subsysteme bestehenden Konflikte in offener Diskussion zu handhaben verstehen.

32 Systemoutput als "kybernetische" Koordinationsdeterminante

Eine Übertragung der von Lawrence und Lorsch praktizierten Vorgehensweise auf die Verhältnisse im MLS zeigt ferner, daß nicht nur der externe Beobachter oder etwa die zur Bewertung der koordinierten Marketing-Entscheidungen legitimierten Vorgesetzten, sondern auch die MLS-Elemente selbst das Koordinationsergebnis bewerten. Eingedenk der früher dargestellten Thesen zur Theorie kognitiver Dissonanz ist eine individuelle Bewertung der jeweiligen Koordinationspartner sogar sehr wahrscheinlich. Außerdem ist damit zu rechnen, daß unbefriedigende Koordinationsergebnisse nur dann neue Koordinationsaktivitäten der Systemelemente auslösen, wenn diese nicht mehr in der Lage sind, den fraglichen Systemoutput durch eine selektive Informationssuche doch noch vor sich selbst und anderen zu rechtfertigen.

Fortsetzung von voriger Seite:

4 So ist z.B. das Marktforschungs-System durch analytisch denkende, das Werbungs-System durch kreativ denkende Mitglieder gekennzeichnet. Im Verkaufs-System dominieren z.B. soziale Aspekte (Beziehung zum Kunden), im Innovations-System sachliche Aspekte (Beziehung zum Entwicklungsprojekt). Kurzfristige Umsatzziele des Verkaufs-Systems stehen z.B. langfristigen Gewinnzielen des Planungs-Systems gegenüber.

Andererseits funktioniert die "Lösung" solcher Bewertungskonflikte durch Leugnung der beteiligten MLS-Elemente schon deshalb nur in begrenztem Umfang, weil sich über kurz oder lang die zuständigen Kontrollorgane (z.B. Vorstand, Aufsichtsrat) und Interessengruppen (z.B. Aktionäre, Banken) einschalten werden, wenn deren Mindestansprüche an die Leistungsfähigkeit der Unternehmung nicht erfüllt werden.

Insofern bleibt die Möglichkeit, daß der Output des MLS die Rolle einer kybernetischen Koordinationsdeterminante übernimmt, auf jene Fälle beschränkt, in denen das Koordinationsergebnis als Feedbackinformation erneut zum Input des MLS wird und dort neue Koordinationsaktivitäten auslöst.[1]

Der Weg dieser Rückkopplung ist räumlich und zeitlich gesehen relativ kurz, wenn der Systemoutput (z.B. in Form einer detaillierten Planung für eine bestimmte Produktstrategie) dem politischen System der Unternehmung zur Bewertung vorgelegt werden muß und von dort die entsprechenden Inputs an das MLS zurückfließen. Wesentlich länger ist die Feedbackschleife, die im Modell der vermaschten Regelkreise nach unten verläuft und sowohl die operativen Marketing-Subsysteme als auch die durch die Realisierung der konzipierten Strategien betroffenen Marktsegmente mit einbezieht.[2]

In beiden Fällen läßt sich die Beeinflussung der Koordinationsaktivitäten im MLS wiederum danach differenzieren, welche Inputvariablen (Marketing-Ziele, -Budgets, organisationsinterne bzw. -externe Marketing-Informationen) durch die Rückkopplungsprozesse verändert werden. Insoweit kann hier auf die früheren

---

1 Der wesentliche Unterschied zu den übrigen Koordinationsdeterminanten liegt in der Tatsache, daß der Systemoutput nur in bezug auf nachfolgende Koordinationsprozesse beeinflussend wirken kann.

2 Geeignete Methoden zur Verkürzung dieser langen Zeiträume können die verschiedenen Produkt- und Markttests sein.

Überlegungen verwiesen werden.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen einem originären und einem durch Feedbacks veränderten Input ist jedoch darin zu sehen, daß durch derartige Rückkopplungen Lernprozesse in Gang gesetzt werden,[1] die nicht ohne Auswirkung auf das Koordinationsverhalten der Marketing-Entscheider und folglich auf Ablauf und Ergebnis zukünftiger Koordinationsprozesse bleiben. Die individuellen Lernprozesse der Entscheidungsträger, das Lernverhalten sozialer Subsysteme sowie Aussagen zum "organizational learning" treten damit in den Vordergrund der Betrachtung.[2]

Obwohl es bislang noch keine theoretische Konzeption gibt, die alle drei Aspekte in umfassender Weise berücksichtigt, kann der Ansatz von Cangelosi und Dill[3] als in dieser Beziehung weit fortgeschritten gelten. Diese Forscher starteten zunächst ein Unternehmensplanspiel, analysierten die dort beobachteten Lernprozesse und stellten sie bisherigen Lerntheorien gegenüber. Vor diesem Hintergrund entwickelten sie ein Modell, das -etwa im Unterschied zum Vorgehen von Cyert und March-[4] auch individuelle und in Gruppen stattfindende Lernprozesse einbezieht: "Organizational learning must be viewed as a series of interactions between adaption at the individual or subgroup level and adaption at the organizational level."[5]

---

1 Vgl. Wiener, N., Mensch und Menschmaschine, Frankfurt 1952, S. 63: "Lernen ist seinem Wesen nach eine Form der Rückkopplung, bei der das Verhaltensschema durch die vorangegangene Erfahrung abgewandelt wird."

2 Vgl. Kappler, E., Systementwicklung, a.a.O., der Lernprozesse auf den Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation ausführlich darstellt, bes. S. 45 ff.

3 Vgl. Cangelosi, V.E. u. Dill, W.R., Organizational Learning: Observations Toward a Theory, in: ASQ, Vol. 10, 2/1965, S. 175 ff.

4 Vgl. Cyert, R.M. u. March, J.G., a.a.O., S. 123 ff.

5 Cangelosi, V.E. u. Dill, W.R., a.a.O., S. 200.

Lernen ist -so Cangelosi und Dill- stets das Ergebnis bestimmter Stresssituationen, die wiederum von verschiedenen Faktoren abhängig zu machen sind. Hiernach ist das Anpassungsverhalten etwa des MLS bzw. seiner Mitglieder weitgehend durch Spannungen zu erklären, die aus dem Mißverhältnis zwischen komplexer und ungewisser Umwelt einerseits und dem Fähigkeitspotential sowie der verfügbaren Zeit und Energie zur Lösung der Koordinationsprobleme andererseits resultieren (discomfort stress).

Daneben spielen aber auch Änderungen der Marketing-Ziele, der individuellen Anspruchniveaus, ferner die Neuartigkeit der Probleme und besonders die in früheren Koordinationsepisoden gesammelten Erfahrungen eine wichtige Rolle. Sie führen zusammen mit einer bestimmten Erfolgs- bzw. Fehlersensibilität der Organisation zu Leistungsstress (performance stress), der zweiten Ursache für Lernprozesse im MLS.

Performance stress stimuliert in begrenztem Umfang auch das Anpassungsverhalten der Gesamtunternehmung (total-system learning), doch sind für diese Lernprozesse nach Cangelosi und Dill in erster Linie jene Spannungen verantwortlich, die entstehen, "when individual and subgroup adaption produce divergence and conflict beyond what the organization can tolerate"[1] (disjunctive stress). Die empfundenen Divergenzen und Konflikte können sich auf Ziele, Mittel und Ergebnisse der Koordinationsprozesse beziehen und umfassen ferner Normen sowie Erwartungen, die die Kommunikation, Koordination und Konflikte selbst betreffen.[2]

Den dargestellten Zusammenhängen ist zu entnehmen, daß die im MLS stattfindenden Lernprozesse das Anpassungsverhalten der Unternehmung mitbestimmen, daß sie sich aber gleichzeitig nur in dem durch dieses Anpassungsverhalten gezogenen Rahmen vollziehen können.

---

1 Ebenda, S. 202.
2 Vgl. ebenda, S. 201.

Die Beobachtungen, die Cangelosi und Dill in weitgehender Übereinstimmung mit einem von Chapman et al.[1] durchgeführten Gruppenexperiment gemacht haben, lassen den Schluß zu, daß Mißerfolge bei der Koordination der Marketing-Entscheidungen wesentlich stärker als Erfolge Lernprozesse initiieren und zu Verhaltensänderungen der MLS-Elemente führen werden.

Unabhängig von dieser asymmetrischen Bedeutung des Systemoutputs sind neben individuellen Verhaltensänderungen auch unmittelbare Auswirkungen der Lernprozesse auf die Art der Koordination und die strukturellen Beziehungen im MLS zu erwarten:

(1) Mit zunehmender "Koordinationserfahrung" der Marketing-Manager wächst die Tendenz, Koordinationsprozesse zu formalisieren,[2] so daß innovative Prozeßmerkmale teilweise durch adaptive und assoziative Koordinationsmerkmale ersetzt werden (vgl. auch Abb. 5).

(2) Solange unter dieser Entwicklung die kreativen Bedingungen im MLS nicht leiden,[3] ist mit einer Verbesserung der Koordinationsergebnisse und -generell- einer Verkürzung der Koordinationsepisoden zu rechnen.

---

1 Vgl. Chapman, R. L. et al., The Systems Research Laboratory's Air Defense Experiments, in: MS, Vol. 5, 1959, S. 250 ff.

2 Vgl. auch Hage, J., An Axiomatic Theory of Organizations, in: ASQ, Vol. 10, Dec. 1965, S. 298 ff., S. 295: "Organizations learn from past experience and employ rules as a repository of that experience." Vgl. in diesem Zusammenhang auch das "Substitutionsgesetz" v. Gutenberg; Gutenberg, E., Unternehmensführung - Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962, S. 144 ff. Praktischen Niederschlag findet diese Tendenz z. B. in Checklisten und Flußdiagrammen, die auch in den erwähnten quasi-analytischen Marketing-Modellen verwendet werden.

3 Vgl. zum Zusammenhang zwischen Formalisierung und Organisationsstrukturen auf der einen Seite und Kreativität sowie Innovation auf der anderen Seite u. a. Golembiewski, R. T., Innovation and Organization Structure, in: PA, Vol. 27, 5/1964, S. 3 ff.; Shepard, H. A., Innovation-resisting and Innovation-producing Organizations, in: JoB, Vol. 40, 1967, S. 470 ff.

Welche strukturellen Veränderungen im MLS aufgrund von Lernprozessen eintreten, ist demgegenüber nicht so einfach voraussehbar. Immerhin erscheint die Annahme plausibel, daß auch hierbei eine Tendenz zu koordinationsfördernden Strukturveränderungen sichtbar wird,[1] die sich, sofern sie nicht offiziell durch das Marketing-Design-System[2] veranlaßt sind, besonders in den informalen Bereichen der untersuchten Teilstrukturen niederschlagen.

Die Präzision zukünftiger Aussagen zur Wirkung der Koordinationsdeterminante "Systemoutput" hängt im wesentlichen davon ab, welche Fortschritte in der Lernforschung gemacht werden. Dabei sind die experimentellen Studien besonders auch durch solche Felduntersuchungen zu ergänzen, die in unmittelbarem Marketing-Kontext stehen.

---

1 Vgl. Cangelosi, V. E. u. Dill, W. R., a. a. O., S. 187 ff.; ferner Kappler, E., Systementwicklung, a. a. O., S. 69 ff.

2 Vgl. dazu Meffert, H., Computergestütze Marketing-Informationssysteme und Marketing-Modelle, a. a. O., S. 7 f.

D PRAXISRELEVANTE STRUKTURIERUNGSALTERNATIVEN ZUR STEUERUNG DER KOORDINATIONSPROZESSE

Durch den Bezug der im Teil C abgeleiteten Koordinationsaussagen auf das funktionale MLS war es möglich, ohne durch eine vorgegebene Organisationsstruktur eingeengt zu sein, ein breites Spektrum verhaltenswissenschaftlicher Konzeptionen in der theoretisch notwendigen Allgemeingültigkeit für die Koordinationsanalyse auszuwerten. Dem folgenden Teil D fällt demgegenüber die Aufgabe zu, in exemplarischer Weise praxisrelevante Organisationsformen des Marketing darzustellen und unter dem speziellen Gesichtspunkt der Entscheidungskoordination zu diskutieren, wozu die früheren Erörterungen als wesentliche Grundlage dienen.

Bevor in den Punkten (2) bis (4) einzelne Strukturierungsalternativen betrachtet werden, ist zu klären, welche grundsätzlichen Möglichkeiten ihrer Gestaltung existieren (Pkt. 1).

1 Leitungssysteme und Gliederungsprinzipien als elementare Bausteine von Marketing-Organisationen

Das Produktionsprogramm sowie die Relevanz einzelner Marketing-Mix-Komponenten,[1] Kundenstruktur, Unternehmungsgröße und nicht zuletzt historisch bedingte Einflußgrößen sind beispielhafte Gründe dafür, daß praktisch jede Marketing-Organisation zur Steuerung der Koordinationsprozesse eine eigenständige Struktur aufzuweisen hat.[2]

---

1 Vgl. auch Miracle, G. E., Product Characteristics and Marketing Strategy, in: JoM, Vol. 24, Jan. 1965, S. 18 ff.

2 Vgl. dazu die Beispiele bei Corey, E. R. u. Star, S. H., Organization Strategy-A Marketing Approach, Boston 1971, S. 61 ff.

Die folgende Darstellung konzentriert sich daher auf solche Aspekte, die beim Entwurf einer Marketing-Organisation -wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung- grundsätzlich beachtet werden müssen. Insbesondere die Fragen der Leitungsbeziehungen (Ein- oder Mehrliniensysteme) sowie die Wahl zwischen Verrichtungs- und Objektprinzip sind damit angesprochen.[1]

Erhält z. B. jeder Marketing-Entscheider von jeweils nur einer übergeordneten Stelle Anweisungen, so liegt ein reines Einliniensystem (Fayol) vor. Klare Kompetenzregelungen korrespondieren mit relativ langen und starren Instanzenwegen. Ein hierarchiebetontes Bürokratiedenken der Entscheidungsträger wird nachhaltig begünstigt. - Mehrliniensysteme (Taylor) versuchen, diesen Nachteil zu vermeiden. Nach dem Prinzip des kürzesten Weges erhält jeder Marketing-Entscheider von mindestens zwei Vorgesetzten Anweisungen, die primär deren fachliche Spezialkenntnisse widerspiegeln. Das Hauptproblem dieser Leitungskonzeption wiederum liegt in der Gefahr unpräziser Kompetenzregelungen sowie in der damit verbundenen Möglichkeit von Weisungskonflikten.

Gemischte Einlinien-Mehrliniensysteme sowie insbesondere das Stab-Linien-System stellen die in der Empirie sehr häufig anzutreffende Kompromißlösung aus beiden idealtypischen Weisungssystemen dar. So wird mit dem Stab-Linien-System versucht, "... den Gesichtspunkt der Koordination, der in einer eindeutigen Regelung der Unterstellungsverhältnisse und klaren Kompetenzabgrenzung seinen Ausdruck findet, mit einer weitgehenden Spezialisierung in der Aufgabenerfüllung zu verbinden."[2]

---

1 Vgl. dazu und zum folgenden Meffert, H., Absatzorganisation, a. a. O.; Grochla, E., Unternehmungsorganisation, a. a. O., S. 178 ff.; Hill, W., Marketing Bd. 2, a. a. O., S. 341 ff.; Lehmann, H., Leitungssysteme, in: HWO, Sp. 928 ff., bes. 932 ff.

2 Lehmann, H., Leitungssysteme, a. a. O., Sp. 936.

Als wesentliches Charakteristikum einer Marketing-Organisation gilt ferner das für die Subsystembildung jeweils vorherrschende Zentralisationsprinzip.[1] In Frage kommen entweder eine Verrichtungs- oder eine Objektzentralisation, wobei sich letztere auf Produkte (Produktgruppen), Abnehmerklassen (Industrie-, Privatkunden) oder auch Absatzgebiete (Inlands-, Auslandsmärkte) beziehen kann.

Unter Marketing-Gesichtspunkten ist dabei grundsätzlich der objektorientierten Subsystembildung der Vorzug zu geben, da sie die Koordination der einzelnen Marketing-Funktionen auf Produkte bzw. Abnehmer- und Marktsegmente bereits institutionell zu verwirklichen sucht. Während allerdings jede Marketing-Organisation (und darüber hinaus jede Unternehmung) nach Funktionen strukturierbar ist, müssen für eine objektorientierte Gliederung gewisse Voraussetzungen erfüllt sein, die in der Praxis häufig nicht gegeben sind.[2]

Die folgenden Strukturierungskonzeptionen werden demnach unter Vernachlässigung ihrer jeweiligen Anwendungsbedingungen in erster Linie darauf hin untersucht, welche Konsequenzen sie für die Effektivität und Effizienz der Entscheidungskoordination erwarten lassen. Jede dieser Strukturierungsalternativen ist dabei als eine spezifische Kombination der organisatorischen Grundprinzipien aufzufassen.

---

1 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 407 f.; Bidlingmaier, J., Marketing 1, a.a.O., S. 180 ff.; Bleicher, K., Systeme der Abteilungsgliederung, in: HWO, Sp. 45 ff., bes. Sp. 47 ff.

2 Vgl. Walker, A.H. u. Lorsch, J.W., Organizational Choice: Product vs. Funktion, in: HBR, Vol. 46, 6/1968, S. 129 ff.; Weber, H., Funktionsorientierte und produktorientierte Organisation der industriellen Unternehmung, in: ZfB, 1968, S. 587 ff.; Eisenführ, F., Zur Entscheidung zwischen funktionaler und divisionaler Organisation, in: ZfB, 1970, S. 725 ff.

2 Koordination durch funktionale Stab-Linien-Systeme

21 Grundmerkmale

Das funktionale Stab-Linien-System als die traditionsreichste Strukturierungskonzeption im Marketing besitzt nach wie vor eine erhebliche praktische Bedeutung. In seiner Grundform kombiniert es ein um Stäbe erweitertes Einliniensystem mit dem primären Gliederungsprinzip der Verrichtungszentralisation: Unterhalb der Marketing-Leitungsebene werden z. B. Verkaufs-, Kundendienst-, Werbe- und Marktforschungsfunktionen zu Linieninstanzen zusammengefaßt und durch -ebenfalls funktionsorientierte- "Leitungshilfsstellen" (Stäbe, Assistenten) ergänzt.[1]

In einer anderen Variante werden zunächst vorbereitende und durchführende Marketing-Aufgaben voneinander unterschieden und dann auf einzelne Linien- (operations) und Stabsstellen (services) aufgeteilt. Schließlich ist noch jene Lösung der funktionsorientierten Stab-Linien-Organisation denkbar, in der lediglich der Marketing-Leitung eine Stabsstelle zugeordnet wird, um die Koordination der verschiedenen Funktionsabteilungen zu erleichtern.[2]

22 Konsequenzen für die Effektivität und Effizienz der Koordination

Die zuvor erwähnten Gestaltungsdimensionen bieten auch für eine kritische Würdigung der skizzierten Organisationsstrukturen ge-

---

1 Als Leitungshilfsstellen besitzen sie definitionsgemäß keine Weisungsbefugnisse. Vgl. z. B. Staerkle, R., Stabsstellen in der industriellen Unternehmung, Bern 1961; Altfelder, K., Stabsstellen und Zentralabteilungen als Formen der Organisation der Führung, Berlin 1965; Potthoff, E., Stabsstellen in der Unternehmungsorganisation, in: ZfbF, 1967, S. 685 ff.

2 Vgl. zu den verschiedenen Möglichkeiten auch Lazo, H. u. Corbin, A., Die Organisation der Marketingabteilung in: Britt, S. H. u. Boyd jr., H. W., a. a. O., S. 102 ff.

eignete Ansatzpunkte: Zum einen ist nach den Konsequenzen zu fragen, die sich aus der zumindest formalen Dominanz der Linienautorität ergeben. Zum anderen gilt es zu prüfen, welche Koordinationswirkungen mit der Funktionsorientierung der Gestaltungsvarianten verbunden sind.

Die erste Frage wird unter dem Stichwort "Stab-Linien-Konflikt" schon seit langem in der Organisationsliteratur diskutiert[1] und ist in jüngster Zeit durch die empirisch fundierte "Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip" von Irle erneut aktualisiert worden.[2]

Die Spannungen zwischen den weisungsberechtigten Linieninstanzen und den entscheidungsvorbereitenden, aber "machtlosen" Experten der Stäbe führen nicht selten zu Frustrationen bei den Stabsmitgliedern, so daß negative Auswirkungen auf die Koordinationseffizienz unvermeidlich sind. Die Hilfseinheit Stab ist "... in ständiger Versuchung, sich das auf informellen Wegen zu holen, was für sie formell nicht ihrem Beitrag entsprechend vorgesehen ist: Anerkennung und Verantwortung."[3] Daß hierzu bevorzugt die Informationsmanipulation als "geeignetes" Mittel eingesetzt wird, ist eine bekannte Tatsache.

Eine zusätzliche Belastung der sozio-emotionalen Stab-Linien-Beziehungen resultiert aus den oft unterschiedlichen Ausbildungsstandards und -damit verbunden- Denkweisen von Linien- bzw. Stabsleuten: Während Stäbe oft von akademisch geschulten "Analytikern" besetzt sind, die die Suche nach intellektuell anspruchsvollen Problemlösungen in den Vordergrund zu stellen gewohnt

---

1 Vgl. dazu stellvertretend Dalton, M., Conflict between Staff and Line Managerial Officers, in: ASR, Vol. 15, 1950, S. 342 ff.; Trauth, P. J., Das Verhältnis von Linien- zu Stabsstellen, in: Schnaufer, E. u. Agthe, K. (Hrsg.), Organisation, TFB-Handbuchreihe, Bd. 1, Berlin-Baden-Baden 1961, S. 289 ff.

2 Vgl. Irle, M., Macht, a. a. O. mit dem obigen Untertitel.

3 Kieser, A., Zur Flexibilität verschiedener Organisationsstrukturen, in: ZfO, 1969, S. 273 ff., hier S. 276.

sind, dominieren bei den "Praktikern" der Linie Routinedenken und Fragen der Durchsetzbarkeit.

Die aufgezeigten Überlegungen sind darüber hinaus zu jenen Problemen in Beziehung zu setzen, die aus der schon angedeuteten Starrheit der hierarchischen Befehls- und Kommunikationsstruktur des Stab-Linien-Systems erwachsen. Da die Entscheidungskoordination grundsätzlich den jeweiligen Linienvorgesetzten obliegt, "... wird die Koordinationsfähigkeit des Systems bei komplexen Aufgaben auch dann überfordert, wenn die Linienvorgesetzten einen Teil ihrer Arbeit an Stabsstellen delegieren können."[1]

Die fehlenden Kommunikationsmöglichkeiten in horizontaler Richtung, d.h. zwischen den einzelnen Marketing-Funktionen, aber auch die an den Instanzenweg gebundene vertikale Kommunikation sind entscheidende Hindernisse für eine effektive Koordination, die -wie früher gezeigt- generell von einem offenen Informationsaustausch der Marketing-Entscheider abhängig zu machen ist.[2]

Entsprechend hierarchiebetont, d.h. auf der Grundlage legitimierter Macht, werden in aller Regel Konflikte ausgetragen, sofern sie der Marketing-Leitung als oberster Koordinationsinstanz überhaupt bewußt (gemacht) werden. Auch dieser Umstand spricht für eine relativ geringe Koordinationseffektivität und -effizienz, worauf nicht zuletzt die Ergebnisse der von Lawrence und Lorsch durchgeführten Untersuchung schließen lassen.[3]

---

1 Dullien, M., Flexible Organisation - Praxis, Theorie und Konsequenzen des Projekt- und Matrix-Management, Opladen 1972, S. 17.

2 Vgl. auch Price, J.L., a.a.O., S. 164 ff.

3 Vgl. Lawrence, P.R. u. Lorsch, J.W., Differentiation, a.a.O., S. 41 ff.

Pointiert lassen sich die gegen das Stab-Linien-System vorgetragenen und noch vortragbaren Kritikpunkte dahin gehend zusammenfassen, daß die in der Marketing-Praxis mit dieser Organisationsstruktur erzielten positiven Koordinationsergebnisse nicht wegen, sondern trotz des Stab-Linien-Systems erreicht werden konnten.[1]

Zwar soll nicht übersehen werden, daß es Anwendungsbedingungen gibt, die das reine Stab-Linien-System als Koordinationsinstrument für Marketing-Entscheidungen als ausreichend brauchbar oder sogar notwendig erscheinen lassen.[2] Doch mehren sich in der Organisationspraxis des Marketing jene Strukturierungskonzeptionen (Teams, Matrix-Management), die mit Hilfe einer problemgerechteren Kompetenzregelung eine Verbesserung der sozial-psychologischen Komponente und damit schließlich auch eine effektivere Entscheidungskoordination zu erreichen suchen.

Die Funktionsorientierung des traditionellen Stab-Linien-Systems ist neben den angeführten Problemen der zweite Komplex, der den typischen Koordinationsanforderungen im Marketing ebenfalls nur relativ selten in angemessener Weise gerecht zu werden vermag. Den allgemeinen Spezialisierungsvorteilen einer Konzentration auf gleiche Verrichtungen und der Möglichkeit, über die von allen Produkten in Anspruch genommenen Kapazitätsengpässe eindeutig entscheiden zu können,[3] stehen nämlich schwerwiegende Nachteile gegenüber.

---

1 Vgl. zum allgemeinen Unbehagen gegenüber hierarchisch strukturierten Stab-Linien-Systemen z. B. Kießler-Hauschildt, K., Hat sich das Linie-Stab-Prinzip überlebt? in: WiWo 30/1972, S. 23 ff.; Trebesch, K., Das Linie-Stab-Prinzip: Managen wie die Preußen, in: MM, 5/1972, S. 60 ff.; Bendixen, P. u. Miketta, E., Können wir uns Hierarchie noch leisten? in: Plus, 3/1974, S. 26 ff.

2 Dies trifft z. B. für relativ kleine Unternehmen zu, die zudem aufgrund eines schmalen Produktprogramms, einer stabilen Technologie und Umwelt insgesamt einen äußerst geringen Koordinationsbedarf in ihrem Marketingbereich aufweisen.

3 Vgl. auch Meffert, H., Marketing, a. a. O., S. 407 f.

Die meisten resultieren aus der einfachen Tatsache, daß sich das Marketing-Denken auf Produkte, Konsumenten und Marktsegmente konzentriert. Funktionen besitzen in diesem Zusammenhang lediglich instrumentalen Charakter. Zudem variiert ihre Bedeutung nicht nur mit den verschiedenen Produktarten,[1] sondern auch mit der jeweils aktuellen Marketing-Strategie, die wiederum in erster Linie einer bestimmten Nachfragesituation Rechnung tragen muß.[2] Eine Organisationsstruktur, deren primäres Ordnungskriterium aber die einzelne Marketing-Funktion ist, steht damit zwangsläufig vor erheblichen Koordinationsproblemen.

So gesehen muß denn auch die Frage gestellt werden, ob der erwähnte Spezialisierungsvorteil tatsächlich als Positivum zu werten ist. Auch das folgende Zitat stützt diesen Zweifel:

> "The common bond created by grouping people of similar occupational training and background into formal organizations serves as a wall that encourages internal functional emphasis and discourages extrafunctional understanding, coordination and communication. ... Communication, which is the important integrating force in an organization, typically is restricted within the function and, as a result, lacks objectivity."[3]

Die Kommunikation zwischen den Marketing-Abteilungen, so ist zu folgern, wird demnach nicht nur durch die hierarchischen Linien, sondern außerdem durch ein typisches "Ressortdenken" der Funktionsspezialisten behindert. Den Marketing-Entscheidern liegt eine Identifikation mit informellen Abteilungs- bzw. Gruppenzielen oft näher, als daß sie motiviert wären, solche Koordinationsentscheidungen zu erarbeiten, die aus der Gesamtmix-

---

1 Vgl. Miracle, G. E., a. a. O., S. 18 ff.

2 Vgl. zur nachfragebedingten Differenzierung der Marketing- bzw. Koordinationsaufgaben Kotler, P., The Major Tasks of Marketing Management, in: JoM, Vol. 37, Oct. 1973, S. 42 ff.

3 Carlisle, H. M., Are Functional Organizations Becoming Obsolate? in: MR, Vol. 58, 1/1969, S. 2 ff., hier S. 5.

Perspektive erforderlich sind. Die Koordination der funktionalen Einzelentscheidungen zu einem objektbezogenen Marketing-Mix wird notwendigerweise auf jene Systemebene verlagert, die zu einer derartigen Gesamtschau fähig und legitimiert ist. Da der bzw. die fraglichen Marketing-Manager aber bereits mit der objektunabhängigen Funktionsabstimmung befaßt sind, überfordert sie die objektspezifische Entscheidungskoordination insbesondere in den Fällen breiter Produktionsprogramme und diversifizierender Unternehmen.

Zugleich läßt eine auf die Marketing-Leitung beschränkte Entscheidungskoordination die motivierenden Kräfte ungenutzt, die bei einer Mitwirkung ausreichend informierter Funktionsmanager am Koordinationsprozeß resultieren können. Die unternehmensinterne Durchsetzbarkeit der Marketing-Programme -als eines der Kriterien effektiver Koordination- wird dadurch nicht selten zu einem besonders schwierigen Problem. Eine aktive Informationspolitik in Verbindung mit einem kooperationswilligen Führungsstil der "zentralen Koordinatoren" können solchen Durchsetzungsproblemen zwar tendenziell entgegenzuwirken versuchen,[1] doch oft zerstören die zuvor angesprochenen Engpässe der "Management-Kapazität" alleine schon die zeitlichen Voraussetzungen hierzu -von den persönlichen einmal ganz abgesehen.

Die Summe der unter dem Aspekt der Koordinationseffizienz und -effektivität vertretenen Argumente gegen das funktionale Stab-Linien-System unterstreicht die allgemeine Ablehnung, die dieser Strukturierungsalternative von der Marketing-Theorie und zuneh-

---

1 Hierbei handelt es sich letztlich um die in der allgemeinen Führungsstildiskussion erörterte Frage, wieviel spezifische und diffuse Unterstützung ein Vorgesetzter bei seinen Untergebenen zu generieren vermag. Auszudehnen wäre die Frage dahin gehend, in welchem Umfang die jeweils nötige Unterstützung von der einen oder anderen Organisationsstruktur mitbestimmt wird.

mend auch von der Marketing-Praxis entgegengebracht wird. Die negative Beurteilung verstärkt sich, wenn zusätzlich die minimale Kriterienerfüllung der hier ausgesparten Flexibilität, der Kreativitäts- und der Innovationsleistung der dargestellten Alternative in Rechnung gestellt wird.

3 Koordination durch Produkt-Management

31 Grundmerkmale

Das erstmals von nordamerikanischen Konsumgüterunternehmen eingesetzte Produkt-Management-System[1] erfreut sich auch in deutschen Marketing-Organisationen wachsender Beliebtheit.[2] Seine Aktualität wird u.a. durch mehrere jüngst erschienene Monographien dokumentiert, die sich in aller Ausführlichkeit mit den Besonderheiten, Vor- und Nachteilen des Produkt-Managements auseinandersetzen.[3]

Prinzipiell ist es dazu angelegt, die aufgezeigten Schwierigkeiten bei der Koordination, Unterstützung und Durchsetzung unterschiedlicher Marketing-Strategien bei heterogenen Produktprogrammen überwinden zu helfen. Ob bzw. in welchem Ausmaß dieses Ziel erreicht wird, ist nur empirisch festzustellen. Die folgenden Grundmerkmale machen immerhin deutlich, daß das

---

1 Die spezifischen Probleme des in Investitionsgüterunternehmen anzutreffenden Projekt-Management als Pendant zum Produkt-Management werden hier nicht untersucht. Vgl. dazu Schneider, J., Projektmanagement beim Marketing von Investitionsgütern - Makro- und Mikroanalyse einer Führungsposition auf der Basis der Rollentheorie, Diss. Mannheim 1973.

2 Vgl. Fulmer, R.M. u. Brunner, L., An Analysis of U.S. and German Practice of Product Management, in: MIR, Vol. 8, 2/3, 1968, S. 25 ff.; ferner Poth, L., Produkt-Management in der deutschen Markenartikelindustrie, Düsseldorf 1968.

3 Vgl. z.B. Brunner, L., Product Management in der Konsumgüterindustrie unter besonderer Berücksichtigung der Stellung des Product Managers, Diss. Mannheim 1969; Wild, J., Product Manage-

Koordinationsinstrument "Produkt-Management" zumindest in seinem normativen Gehalt der zuvor diskutierten Organisationslösung grundsätzlich überlegen ist.

Im einzelnen hängen die Effizienz und Effektivität der Koordination freilich vor allem davon ab, wie das Produkt-Management-Konzept organisatorisch verankert ist. Zusätzlich verdient die allgemeine Erkenntnis, daß jede Strukturierungsalternative immer nur mehr oder weniger günstige Voraussetzungen für den Koordinationserfolg schaffen kann, im Zusammenhang mit dem Produkt-Management besonders hervorgehoben zu werden: Die umfangreichen Anforderungskataloge, die man üblicherweise an den Produkt-Manager (PM) richtet, zeugen von der extrem personenorientierten Erfolgsabhängigkeit der Konzeption.[1]

Durch die Integration der ergebnisbezogenen Verantwortung für ein Produkt bzw. eine Produktgruppe von seiner Entstehung bis zur Vermarktung in einer Hand solle -so Wild-[2] das einzelne Produkt als Träger des Erfolgs eine optimale Förderung i. S. des Marketingkonzepts erfahren. Der PM habe daher den optimalen Einsatz des Marketing-Mix für die von ihm betreuten Produkte zu gewährleisten. "Als Produktspezialist und Funktionsgeneralist ist er die Informationszentrale für alle sein Produkt betreffende Fragestellungen."[3]

---

ment - Ziele, Kompetenzen und Arbeitstechniken des Produktmanagers, München 1972; Grüneberg, N., Das Produkt-Management -Seine Funktionen im Marketing, Wiesbaden 1973; Linnert, P., Produkt-Manager -Aufgaben und Stellung im Unternehmen, Gernsbach 1974.

---

1 Vgl. z.B. Brunner, L., a.a.O., S. 115 ff.; Wild, J., Product Management, a.a.O., S. 238 ff.; Sihler, H., Brief an einen Produkt-Manager, in: Plus, 6/1967, S. 21 ff.; eine gewisse Einschränkung gilt für die nur seltenen Fälle, in denen der PM mit Weisungsbefugnissen ausgestattet ist.

2 Vgl. Wild, J., Product-Management, a.a.O., S. 46.

3 Meffert, H., Absatzorganisation, a.a.O.

In diesen Formulierungen sind die konzeptionellen Intentionen des Produkt-Management-Systems, wie es nach herrschender Auffassung interpretiert wird, deutlich zum Ausdruck gebracht. Die ergebnisverantwortliche Konzentration auf einzelne Produkte, die sich im günstigsten Fall in der Identifikation des PM mit "seinem" Produkt niederschlägt, ist der Kernpunkt des Systems.

32 Organisatorische Einordnung des Produkt-Management

Die Fülle der in der Praxis anzutreffenden Organisationsmöglichkeiten des Produkt-Management gebietet eine Reduzierung auf jene Alternativen, die im Hinblick auf die Erfüllung der Koordinationskriterien prinzipielle Unterschiede erwarten lassen. Die kommenden Beispiele repräsentieren die drei wichtigsten Grundformen des Produkt-Management. In ihrer Reihenfolge zeigen sie eine immer konsequentere Produktorientierung und entsprechen damit zugleich einer Entwicklung, die auch für viele Umstrukturierungen wachsender und diversifizierender Unternehmungen typisch ist.

321 Produkt-Management in funktionsorientierten Marketing-Organisationen

Den Ausgangspunkt dieser Gestaltungsalternative bildet das traditionelle Stab-Linien-System: Abteilungen auf der Basis verschiedener Marketing-Funktionen sind durch hierarchische Linienbeziehungen mit der Marketing-Leitung verbunden und gegebenenfalls durch Funktionsstäbe im Sinne üblicher Leitungshilfsstellen ergänzt.

Der Gedanke des Produkt-Management kommt nun dadurch zum Zuge, daß zusätzlich produktorientierte Stäbe gebildet und mit den besagten PM besetzt werden. In dieser Konzeption besitzen die PM normalerweise keine Weisungsbefugnisse gegenüber den anderen Instanzen, woraus sich beträchtliche Probleme ergeben können.

Um die fehlende formale Autorität zumindest teilweise zu kompensieren, werden die PM oft außerhalb des eigentlichen Marketing-Bereichs in unmittelbarer "Nähe" der Geschäftsleitung angesiedelt. Eine andere Möglichkeit besteht darin, den PM immerhin selektive Anordnungsbefugnisse einzuräumen oder ihnen evtl. einzelne Funktionen, wie z.B. die Werbeabteilung zu unterstellen.[1] Im Regelfall bereichsintegrierter PM (Abb. 10) bleibt ihre formale Machtlosigkeit, wie noch deutlicher gezeigt wird, jedoch das Hauptproblem dieser Organisationsalternative des Produkt-Management.

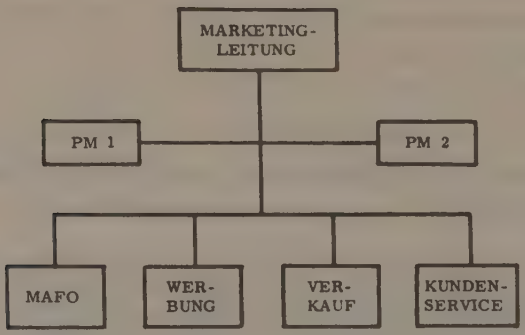

Abb. 10 : Bereichsintegrierte PM in funktionsorientierter Marketing-Organisation

1 Vgl. Evans, G. H., Der Produkt-Manager, in: Britt, S. H. u. Boyd jr., H. W., a. a. O., S. 113 ff., hier S. 128.

Manche Autoren nehmen diesen Umstand denn auch zum Anlaß, statt von Produkt-"Managern" von Produkt-Betreuern zu sprechen.[1]

Die beschriebenen Einordnungsalternativen stellen gewissermaßen die erste Phase einer Abkehr von der reinen Funktionsgliederung des Marketing dar. Die endgültigen Koordinationsentscheidungen werden zwar nach wie vor von der Marketing-Leitung getroffen, durch die produktbezogenen Informations-, Planungs- und Koordinationsaktivitäten der Produkt-Manager sind sie jedoch in Form umfassender Strategien meist weitgehend vorbereitet, wenn nicht sogar vorentschieden. Andererseits "...nimmt die Führungsbelastung des Marketing-Leiters bei sehr vielen PM erheblich zu, so daß sich daraus bereits u. U. eine begrenzte Anwendungsmöglichkeit dieser Lösung (die Anordnung der PM als Stäbe der Marketing-Leitung, Anm. d. Verf.) ergibt."[2]

322 Produkt-Management in funktions- und produktorientierten Marketing-Organisationen (Matrix-Organisation)

Die gleichzeitige Anwendung der Funktions- und der Produktorientierung bei der Gestaltung der Leitungsbeziehungen führt zur Matrix-Organisation.[3] In ihr stehen sich zwei getrennte Kompetenzsysteme gegenüber, die in idealtypischer Sicht weder der Funktion noch dem Produkt (bzw. der Kundengruppe oder dem Absatzgebiet) Priorität bei der Entscheidungskoordination einräumen: "There is a power balance between the product management

---

1 Vgl. Bidlingmaier, J., Marketing, a. a. O., S. 183 f.; Weber, H., a. a. O., S. 603 f.

2 Wild, J., Product Management, a. a. O., S. 197.

3 Vgl. dazu Mee, J. F., Matrix Organization, in: BH, Vol. 12, 3/1969, S. 58 ff.; Timmermann, M., Matrix-Management, in: IO, 40. Jg. 7/1971, S. 315 ff.; Schmidt, P., Matrixorganisation als geeignete Organisationsform für Mehrproduktunternehmen, in: ZfO, 4/1972, S. 183 ff.

and functional sides."[1] Folglich sind in der Matrix-Organisation neben den Funktions-Managern auch die PM mit bestimmten Weisungsbefugnissen ausgestattet: Sie legen Art und Zeitpunkt der ihr Produkt betreffenden Aktivitäten fest, während die Funktions-Manager bestimmen, wie und von wem diese konzeptionellen Anweisungen der PM am Ende ausgeführt werden.[2]

Konflikte zwischen PM und Funktions-Managern sind in dieser Situation ebenso "natürlich" wie die Tatsache, daß die PM, da sie mehr oder weniger hart um die knappen Ressourcen der Funktionsabteilungen kämpfen müssen, auch untereinander in einer ständigen Konkurrenzbeziehung stehen. Beides versucht man mit der Matrix-Organisation sogar bewußt herbeizuführen, in der Hoffnung, daß die positiven Wirkungen produktiver Konflikte überwiegen. Auch ist in diesem Zusammenhang oft die Rede von einem institutionalisierten "Zwang zur Koordination", was die Intentionen der Matrix-Organisation deutlich widerspiegelt.[3]

Die aus dem Funktionsmeistersystem bekannten Schwierigkeiten der Mehrfachunterstellung werden damit auch in der Matrix-Organisation zum Kernproblem.[4] Generell gilt, daß mit zunehmender Zahl der Mehrfachunterstellungen, also bei relativ vielen, gegenüber den Funktionsabteilungen weisungsberechtigten PM, die "reine" Form der Matrix-Organisation immer weniger praktikabel wird.

---

1 Galbraith, J. R., Matrix Organization Design - How to Combine Functional and Project Forms, in: BH, Vol. 14, 1971, S. 29 ff., 35.

2 Vgl. Meffert, H., Marketing, a. a. O., S. 411; Grochla, E., Unternehmungsorganisation, a. a. O., S. 207.

3 Vgl. Kieser, A., a. a. O., S. 277; Grochla, E., Unternehmungsorganisation, a. a. O., S. 209 ff.; Schröder, H. J., Projekt-Management - Eine Führungskonzeption für außergewöhnliche Vorhaben, Wiesbaden 1970, S. 78 ff.

4 Vgl. auch Grüneberg, N., a. a. O., S. 192.

Die in der folgenden Abbildung gezeigte Strukturierungsalternative ist durch das Bemühen gekennzeichnet, die Zahl der Mehrfachunterstellungen auf ein Mindestmaß zu beschränken: Durch eine produktbezogene Arbeitsteilung innerhalb der Funktionsabteilungen erhält jedes Abteilungsmitglied von maximal zwei verschiedenen Managern Anweisungen. Jeder PM hat somit in jeder Abteilung auch nur einen Empfänger für seine Anweisungen.

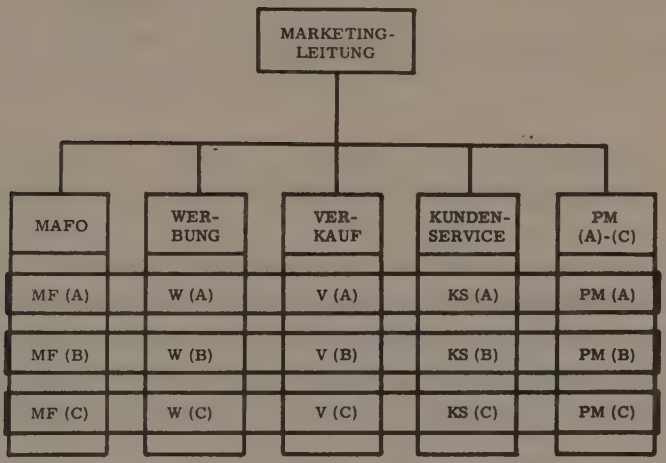

Abb. 11: Produkt-Management im Rahmen der Matrix-Organisation

Der andere Extremfall wurde bereits angeschnitten: Jeder Entscheidungsträger der Funktionsabteilungen hätte nicht nur -wie üblich- von seinem Funktionsvorgesetzten, sondern auch von jedem PM Weisungen entgegenzunehmen. - Zwischen beiden Ausprägungen sind weitere Formen der Kompetenzregelung denkbar.

Die abgebildete Alternative zeigt bereits Elemente, die in der Spartenorganisation noch deutlicher vertreten sind. Wild schließt daraus, daß eine Matrix-Organisation mit nur zweifacher Unterstellung in der Praxis relativ selten vorkommen wird. Als Regelfall sei vielmehr das andere Extrem zu betrachten, in dem "... der Schwierigkeitsgrad der Matrix-Organisation am größten (ist)."[1]

Zukünftigen systematischen Erhebungen bleibt eine eindeutige Antwort auf die Frage nach den häufigsten Kompetenzregelungen in der Matrix-Organisation des Marketing vorbehalten.

323 Produkt-Management in produktorientierten Marketing-Organisationen (Spartenorganisation)

Als dritte und zugleich konsequenteste organisatorische Verwirklichung des Produkt-Management gilt die Sparten- bzw. Divisions-Organisation.[2] In ihr genießt die Produktorientierung gegenüber den Funktionen eindeutige Priorität, was u.a. durch die hierarchische Überordnung der Spartenleiter zum Ausdruck kommt (vgl. Abb. 12). "Der Leiter jeder Produktgruppe besitzt -anders als im Stabstellenkonzept- volle Linienautorität, so daß die Bezeichnung Produkt-Management hier voll zutrifft."[3]

Dennoch hat sich die Bezeichnung Produkt-Manager in diesem Zusammenhang nicht durchgesetzt. Man spricht vielmehr von Pro-

---

1 Wild, J., Product Management, a.a.O , S. 212.

2 Sofern in der Literatur zwischen Sparte und Division überhaupt differenziert wird, versteht man unter einer Division eine gewinnverantwortliche und in ihren Entscheidungen weitgehend selbständige Sparte. Vgl. Meffert, H., Absatzorganisation, a.a.O.; Kieser, A., a.a.O., S. 276. Damit ist die Division praktisch zum "profit-center" geworden. Vgl. dazu Dearden, J., Mirage of Profit Decentralization, in: HBR, Vol. 40, 6/1972, S. 140 ff.

3 Bidlingmaier, J., Marketing 1, a.a.O., S. 187.

Abb. 12: Spartengliederung in der Marketing-Organisation

duktgruppenleitern, Divisionsmanagern oder Spartendirektoren. Unter dem PM wird meist der entweder weisungslose Koordinator (wie in Pkt. 321) oder der nur "Produktautorität" genießende Interessenvertreter (wie in Pkt. 322) verstanden.

Folgt man dieser Praxis, so ist es durchaus kein Widerspruch, auch im Rahmen einer bereits produktorientierten Marketing-Organisation Stellung und Aufgaben von PM zu untersuchen. Da nämlich die einzelnen Sparten als "Subunternehmen" intern meist wiederum nach Funktionen gegliedert sind, ergeben sich bei Vorhandensein mehrerer Spartenprodukte grundsätzlich die gleichen Einordnungsmöglichkeiten und -probleme, wie sie bereits zuvor erörtert wurden.[1]

---

1 Vgl. dazu auch Wild, J., Product Management, a.a.O., S. 31 ff.

Die Entscheidungsbefugnisse der Spartenleiter hängen wesentlich von der Zahl und Art der ihnen unterstellten Funktionsbereiche ab. Ob aber z.B. neben den Marketing-Funktionen auch die Produktion oder der Einkauf spartenmäßig dezentralisiert werden, richtet sich nach ganz verschiedenen Voraussetzungen und jeweils unternehmensspezifischen Bedingungen.[1]

Von allgemeiner Gültigkeit ist in diesem Zusammenhang die Gestaltungshypothese Eisenführs,[2] eine Divisionalisierung sei ceteris paribus um so eher anzuraten, je größer die Vorteile einer produktweisen Differenzierung der Grundfunktionen, je stärker das Bedürfnis nach Integration innerhalb der Produktbereiche und je geringer das Integrationsbedürfnis zwischen den Produktbereichen sei.

33 Konsequenzen für die Effektivität und Effizienz der Koordination

Die Gemeinsamkeiten und -mehr noch- die Unterschiede der drei grundsätzlichen Alternativen bei der organisatorischen Verankerung des Produkt-Management sind für eine unter dem Koordinationsaspekt durchzuführende Beurteilung die entscheidenden Bezugspunkte. Mit einiger Sicherheit ist davon auszugehen, daß alle drei Formen des Produkt-Management gegenüber der zuvor diskutierten Stab-Linien-Strukturierung alleine aufgrund der marketinggerechteren Zielorientierung zu einer potentiell höheren Koordinationseffektivität führen.

Logischerweise wäre mithin auch zu vermuten -auf empirisches Vergleichsmaterial kann gegenwärtig nur vereinzelt zurückgegrif-

1 Vgl. Eisenführ, F., a.a.O., S. 745 f.

2 Ebenda, S. 726.

fen werden-[1] daß die effektivste Koordination mit der Spartenorganisation realisierbar sein müßte, da in dieser Variante die Produktorientierung am konsequentesten verwirklicht ist.[2]

Besonders im Hinblick auf die erste Kriteriengruppe der Koordinationseffektivität, die Aussagen über den Verlauf der Koordinationsprozesse beinhaltet, lassen sich plausible Gründe für die Gültigkeit der obigen These finden: Die auch weisungsmäßig abgesicherte Dominanz der Produktorientierung in der Position des Spartenleiters, oft relativ kleine, also überschaubare und vergleichsweise leicht zu steuernde Systemgrößen sowie die Konzentration auf nur ein Produkt bzw. eine "Produktfamilie" begünstigen zentrale Koordinationsprozesse (unter Leitung des Spartenmanagers), die schnell ablaufen, nur wenige Entscheidungsträger einschließen und niedrige Kommunikationskosten verursachen. Insgesamt entstehen mithin verhältnismäßig niedrige Prozeßkosten der Koordination, was isoliert betrachtet als eindeutiger Vorteil gelten kann.

Konfrontiert man die These hingegen mit der zweiten Gruppe der Effektivitätskriterien und fragt nach der Durchsetzbarkeit oder dem Markterfolg der in der Spartenorganisation erzielten Koordinationsergebnisse, fällt die Antwort differenzierter aus. Wie früher festgestellt wurde, steht dieser Teilkomplex der Koordinationseffektivität nämlich in einem sehr engen Abhängigkeitsverhältnis zu den sozial-psychologischen Koordinationskriterien, so daß zusätzlich, wenn nicht sogar primär die Beurteilung der Koordinationseffizienz für die Beantwortung der obigen Frage zu berücksichtigen ist. Daß die Spartenorganisation den beiden anderen

---

1 Vgl. bes. Walker, A. H. u. Lorsch, J. W., a. a. O., die die Fragen der Funktions- bzw. Produktorientierung im Produktionsbereich untersucht haben.

2 Für manche Autoren ist eine Sparten- bzw. divisionale Organisation "geradezu Vorbedingung aktiven Marketings". Vgl. Gabele, E. u. Esser, W.-M., Divisionalisierung im Marketing, in: Marketing Enzyklopädie, Bd. 1, München 1974, S. 453 ff., hier S. 455.

Produkt-Management-Alternativen dann aber nicht mehr eindeutig überlegen ist, zeigen die folgenden Zusammenhänge.

Sieht man von der Produktorientierung als Hauptmerkmal der Spartenorganisation einmal ab und betrachtet die einzelne Sparte "nur noch" als ein funktional gegliedertes Subunternehmen, dessen Macht- und Kommunikationsstrukturen nach den herkömmlichen Prinzipien des hierarchischen Linien- oder Stab-Linien-Systems geregelt sind, dann offenbaren sich Anhaltspunkte der Effizienzkritik, die mit jenen aus der Stab-Linien-Diskussion grundsätzlich übereinstimmen. Zwar bietet die Überschaubarkeit der Sparten eine gewisse Gewähr dafür, daß die Marketing-Entscheider tendenziell mehr Koordinationsanreize empfangen, als das in einer spartenlosen und damit ceteris paribus größeren Organisation der Fall ist. Jedoch ist mit zunehmender Spartengröße besonders in stark expandierenden Unternehmen die Gefahr verbunden, daß recht schnell ein Bürokratisierungsgrad erreicht wird, der den ursprünglichen Effizienzgewinn der Spartenorganisation wieder zunichte macht. Schließlich ist noch an solche Fälle zu denken, in denen Effizienzvorteile gegenüber spartenlosen Organisationen gar nicht erst entstehen können, weil schon bei Einführung des Systems zu große Aufgabenkomplexe auf die einzelne Sparte übertragen wurden.

Im Hinblick auf die Koordinationseffizienz, so ist bisher zu folgern, bringt die Spartenorganisation möglicherweise Vorteile, diese hängen aber im wesentlichen von der jeweiligen Größe der Sparte ab. Günstiger stellt sich die Situation allerdings dar, wenn man die Position des Spartenleiters zum Mittelpunkt der Analyse macht.

Aus der Kombination von Produktverantwortlichkeit und legitimierter Macht gegenüber den ihm unterstellten Funktionsbereichen

erwächst für den Spartenleiter ein Entscheidungsraum, den z. B. weder der PM im traditionellen Stab-Linien-System noch jener in der Matrix-Organisation kennen. Diesen Entscheidungsspielraum ausfüllen zu können, birgt alleine schon ein beachtliches Motivationspotential in sich. Wird der Spartenleiter -wie in Divisions nicht selten- zusätzlich noch finanziell an seinen relativ leicht zurechenbaren Koordinationserfolgen beteiligt, ist er um so mehr motiviert, sich für effektive Koordinationsentscheidungen zu engagieren -dies nicht zuletzt auch im Wettbewerb mit anderen Spartenleitern.

Als "Subunternehmer" mit eng abgesteckten und kontrollierbaren Identifikationsobjekten (Produkt-, Spartenerfolg) findet der Spartenleiter günstige Voraussetzungen zur Selbstverwirklichung, während die anderen Organisationsmitglieder von der internen Spartenstruktur nur wenige Koordinationsanreize geboten bekommen. Der Spartenleiter kann zwar versuchen, das zwischen ihm und den restlichen Marketing-Entscheidern bestehende "Effizienzgefälle" durch mitarbeiterbezogene Führungs- und Motivationstechniken abzubauen, doch berühren solche Überlegungen nicht mehr die unmittelbaren Auswirkungen der Organisationsstruktur, von der hier die Rede sein soll.

Insgesamt erscheint es deshalb fraglich, ob die Spartenorganisation im Vergleich zu den anderen Produkt-Management-Alternativen generell eine höhere Koordinationseffektivität erwarten läßt: Den niedrigen Prozeßkosten -so wurde deutlich- steht vielmehr eine Koordinationseffizienz gegenüber, die zwar für den Spartenleiter als positiv, für die Vertreter der einzelnen Marketing-Funktionen dagegen keineswegs als zufriedenstellend gewertet werden kann.

Gerade vor dem Hintergrund dieser strukturbedingten Ungleichheit bei der Beurteilung der Koordinationseffizienz für Spartenleiter und -mitglieder kann sich die Matrix-Organisation besonders profilieren. In ihr kommt es durch die mehrdimensionale Aufspaltung des Leitungssystems in eine Ebene der Funktions- und eine weitere der Produktkoordination zu einer gleichmäßigeren Machtverteilung, als es in der Spartenorganisation der Fall ist. Hieraus resultieren dezentrale Koordinationsprozesse, in deren Verlauf die Marketing-Entscheider quasi institutionell gezwungen werden, ihre entweder funktions- oder produktspezifischen Interessen zu vertreten. Mithin werden sowohl den PM als auch den Funktions-Managern häufige und intensive Kommunikationsgelegenheiten geboten, so daß -in Übereinstimmung mit den früheren Erkenntnissen- zumindest die "technische" Grundvoraussetzung positiver sozio-emotionaler Beziehungen erfüllt ist.

Analog führt die Einbeziehung relativ vieler Entscheidungsträger in den Koordinationsprozeß dazu, daß im Vergleich zur Spartenorganisation weitaus mehr Möglichkeiten der Selbstverwirklichung wahrgenommen werden können. Die institutionalisierten Koordinationskontakte zwischen Funktions- und Produkt-Managern vermitteln darüber hinaus beiden Gruppen ein erweitertes Verständnis für Problemstellungen, die den eigenen Kompetenz- und Ausbildungsbereich überschreiten. Die Möglichkeit, hiermit verbundene Lerneffekte zum planmäßigen Bestandteil der eigenen Weiterbildung machen zu können, ist in den Augen mancher Marketing-Entscheider ein weiterer Vorteil, der besonders die Matrix-Organisation kennzeichnet.[1]

---

1 Vgl. dazu Timmermann, M., a.a.O., S. 317.

Die genannten Effizienzvorteile bleiben nicht ohne Wirkung auf die potentiellen Koordinationsergebnisse. Auch deren Beurteilung fällt -im Verein mit anderen Kriterien- positiv aus, was z. B. von Meffert bestätigt wird: "Die Matrix-Organisation erfüllt die spezifischen Leistungswirksamkeitskriterien einer Marketing-Organisation vergleichsweise am besten."[1]

Das günstige Abschneiden der Matrix-Lösung setzt allerdings voraus, daß die Probleme, die sich aus den geteilten Kompetenzen ergeben, zufriedenstellend gelöst werden können.[2] Chancen und Risiken für die Effizienz und Effektivität der Koordination liegen gerade in dieser Strukturierungsalternative sehr eng beisammen. Gelingt es den Koordinationspartnern, die institutionalisierten Konflikte positiv zu nutzen, fördert die Matrix-Organisation die Anpassungsfähigkeit an veränderte Umweltsituationen (Anpassungsfunktion), stabilisiert sie die für die Entscheidungskoordination notwendige Zusammenarbeit der Prozeßteilnehmer (Integrationsfunktion) und motiviert sie die interdependenten Entscheidungsträger zu kreativen Problemlösungen (Leistungsanreizfunktion).[3]

Sowohl in der Sparten- als auch in der Matrix-Organisation konnten sich die PM[4] bei der Entscheidungskoordination auf mehr oder weniger weitreichende Weisungsbefugnisse stützen. Ohne legitimierten Machtbesitz operiert hingegen der in eine funktionsorientierte Marketing-Organisation eingegliederte PM, wie er in Pkt. 321 beschrieben wurde. Dieser wesentliche Unterschied kenn-

---

1 Meffert, H., Absatzorganisation, a. a. O.

2 Vgl. Grochla, E., Unternehmungsorganisation, a. a. O., S. 207 ff.

3 Vgl. Thiele, L.D., a. a. O., S. 294 ff.

4 PM hier als echter Manager, nicht nur als Betreuer.

zeichnet das Dilemma, mit dem die PM in jener Strukturierungsalternative konfrontiert sind. Pointiert ausgedrückt geht es darum, "...daß sie alles sollen und nichts dürfen."[1] Weit stärker als in den zuvor diskutierten Produkt-Management-Varianten hängt hier die Koordinationseffektivität und insbesondere die Durchsetzbarkeit der Marketing-Programme im Unternehmen von den sog. kybernetischen und -mehr noch- den sozialen Fähigkeiten der PM ab. "Während sich die kybernetischen Aktivitäten vornehmlich auf die Prozesse der Informationsgewinnung und Informationsverarbeitung beziehen, die mit der Steuerung und Regelung einer Projektabwicklung verbunden sind, umfassen die sozialen Aktivitäten Vorgänge der Machtausübung, der Generierung und Sicherung von Unterstützung sowie der Konsensbildung."[2]

Schon zur Sammlung produktspezifischer Informationen -sollen sie realistisch und aktuell sein- ist der PM auf die Mitarbeit und Unterstützung der verschiedenen Kontaktstellen innerhalb und außerhalb der Unternehmung (z. B. Werbeagenturen, Marktforschungsinstitute)[3] angewiesen, obwohl ihm das "Recht auf Information" ausdrücklich zuerkannt wird. Spätestens aber bei der Durchsetzung seiner Produktkonzeptionen gilt es, durch überzeugende Argumentation und geschicktes Verhalten die Zustimmung derer zu gewinnen, die über die notwendige Entscheidungsgewalt oder aber informale Einflußmöglichkeiten verfügen. Kybernetische und soziale Aktivitäten müssen sich also sinnvoll ergänzen, damit der PM seine Koordinationsfunktion erfüllen kann.

Die starke Abhängigkeit der Koordinationseffektivität von den individuellen Fähigkeiten des PM kommt auch dadurch zum Aus-

---

1 oV, Opas Organisation erdrückt das Marketing, in: asw 7/1973, S. 20 ff.

2 Schneider, J., a. a. O., S. 233.

3 Vgl. zu den möglichen Kontaktstellen des PM auch Andresen, G. A., Product-Management, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 4, a. a. O., S. 1201 ff., S. 1208.

druck, daß er sich als "influence agent" auf die informellen Machtbasen der Experten- und Referenzmacht beschränken muß. Wie die Studie von Gemmill und Wilemon gezeigt hat[1], ist diese Beschränkung für eine wirksame Beeinflussung sogar von großem Nutzen, doch fragt es sich, wie lange ein PM -zumal, wenn er erfolgreich operiert- bereit ist, das Mißverhältnis zwischen Verantwortung und Entscheidungsbefugnis in Kauf zu nehmen. Die hohe Fluktuationsrate der PM[2] könnte in diesem Zusammenhang als Indiz für eine unbefriedigende Koordinationseffizienz gewertet werden.

Entlohnungssysteme, die in der Regel keinen unmittelbaren Leistungsbezug aufweisen, tragen weiterhin zur besonderen Problematik der PM-Position bei. Oft reicht die allgemeine Erfolgsabhängigkeit einer PM-Karriere nämlich nicht aus, den Positionsinhaber in genügendem Maße zur Identifikation mit seinem Produkt und der Koordinationsaufgabe zu motivieren. Bedenkt man, daß er in der ständigen Diskussion mit den Funktionsvertretern persönliche und sachliche Widerstände nur dann zu überwinden vermag, wenn er mit der nötigen Überzeugungskraft und Begeisterungsfähigkeit auftritt und für seine Ideen kämpft, wird die Bedeutung des Motivationsaspekts für die Koordinationseffektivität offenkundig.

Diese Überlegungen genügen, um verständlich zu machen, warum Aussagen über die Koordinationseffektivität der vorliegenden Pro-

---

1 Vgl. S. 145 dieser Arbeit; ferner Lawrence, P. R. u. Lorsch, J. W., New Management Job: The Integrator, in: HBR, Vol. 45, 6/1967, S. 142 ff., S. 146 f.

2 "The limitations faced by product managers tend to frustrate them in carrying out their work and are a factor in excessive job turnover." Luck, D. J. u. Nowak, T., Product Management - Vision Unfulfilled, in: HBR, Vol. 43, 3/1965, S. 143 ff., hier S. 154. ferner Dietz, S., Marken-Manager: die Muntermacher, in: Plus, 6/1974, S. 59 ff.: Von 339 US-Marken-Managern hatten über 20% ihre Position weniger als 1 Jahr inne und ca. 75% weniger als 2,5 Jahre. (S. 61)

dukt-Management-Alternative notwendigerweise mit Hinweisen auf die persönlichen Fähigkeiten der PM zu verbinden sind. Die folgende Behauptung von Ames besitzt deshalb auch für den speziellen Gesichtspunkt der Koordination Gültigkeit: "The product manager concept, not easy under any circumstances, simply will not work with anything less than outstanding men on the job."[1]

Die These der "outstanding men" impliziert freilich, daß der PM seine "hervorragenden" Fähigkeiten, zu denen ohne Frage auch die Beherrschung der früher dargestellten Anpassungs- und Manipulationstaktiken zählen, im Sinne der objektiv "besseren" Argumente verwendet. Ob dieser Anspruch sehr realistisch ist, muß bezweifelt werden, denn beim Einsatz von PM "... setzen sich nicht immer die besseren Argumente, sondern oft die größere Beredsamkeit und das bessere Verhandlungsgeschick durch."[2] Diese Gefahr ist in der zuletzt diskutierten Strukturierungsalternative vielmehr besonders zu beachten.

4 Koordination durch Teams

41 Ziele, Merkmale und Bedeutung von Team-Konzeptionen

Der wesentliche Unterschied zwischen den zuvor dargestellten Strukturierungsalternativen und Team-Konzeptionen zur Steuerung der Koordinationsprozesse liegt darin begründet, daß nicht einer einzelnen Person (Marketing-Leiter, PM), sondern einer Gruppe

---

1 Ames, C. A., Payoff from Product Management, in: HBR, Vol. 41, 6/1963, S. 141 ff., S. 147.

2 Nüssel, H. A., Produkt-Management -ja oder nein?, in: Plus, 2/1973, S. 51 ff., S. 58.

bestimmte Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse übertragen werden.[1] Gemeinsames Ziel aller Team-Konzeptionen ist der Versuch, die in der sozial-psychologischen Gruppenforschung nachgewiesenen Vorteile von Gruppenentscheidungen durch Institutionalisierung nutzbar zu machen.[2] Die Anhänger des Teamwork-Prinzips gehen davon aus, "daß im allgemeinen die Gesamtleistung einer wohlintegrierten Gruppe -dies ist allerdings eine wesentliche Voraussetzung- die Summe der Einzelleistungen ihrer Mitglieder in cognitiver (wahrnehmungs-, urteils- und verstandesmässiger) und in sozio-emotionaler (gesellig-gefühlsmäßiger) Hinsicht übersteigt."[3]

Durch Partizipation an Gruppenentscheidungen, Abbau von Rangunterschieden (power equalization) und gruppenbedingte Stärkung der allgemeinen Leistungsmotivation sollen demnach eine hohe Koordinationseffizienz bei den teilnehmenden Marketing-Entscheidern und letztlich eine entsprechende Effektivität der Koordinationsprozesse sichergestellt werden.

Durch die Bildung temporärer oder dauerhafter Subsysteme, in denen funktionale und strukturelle Gesichtspunkte der Systemabgrenzung oft gleichzeitig verwirklicht sind, werden "Arenen"[4] für jene kollektiven Koordinationsverhandlungen geschaffen, die zwischen Funktions- und Produkt-Managern etwa in der Stab-Linien-Anordnung oder besonders in der Matrix-Organisation üblich sind. Dadurch soll die Handhabung der auftretenden Konflikte soweit wie möglich lokalisiert und transparent gemacht werden,

---

1 Vgl. Grochla, E., Unternehmungsorganisation, a.a.O., S. 214 ff.

2 Vgl. auch S. 131 ff. dieser Arbeit.

3 Scharmann, T., Teamarbeit in der Unternehmung - Theorie und Praxis der Gruppenarbeit, Bern u. Stuttgart 1972, S. 17.

4 Vgl. Kirsch, W. et al., a.a.O., S. 205 u. 735.

so daß einerseits Frustrationen aufgrund unterdrückter Konflikte vermieden und andererseits kreative Problemlösungen erleichtert werden.

In der Organisationsliteratur wird eine Vielzahl verschiedenster Team-Konzeptionen diskutiert, die sich in ihren spezifischen Zielsetzungen, daneben aber auch in ihrer praktischen Relevanz zum Teil erheblich voneinander unterscheiden. Das Fehlen einer einheitlichen Terminologie macht den exakten Vergleich der Ansätze relativ problematisch. Immerhin zeichnen sich folgende zwei Kategorien ab, in die die Konzeptionen einzuordnen sind.

Die erste Kategorie umfaßt solche Konzeptionen, die vor allem eine weitgehende Partizipation möglichst vieler Organisationsteilnehmer an den Unternehmensentscheidungen anstreben. Das Gruppenprinzip wird zum elementaren Baustein der gesamten Organisationsstruktur. Nicht selten sind diese Ansätze ausdrücklich zur Überwindung bürokratischer Strukturen konzipiert und entsprechend bezeichnet. Die empirische Relevanz dieser umfassenden Gruppen-Modelle ist z. Zt. allerdings noch äußerst begrenzt.[1] Dies gilt gleichfalls im Hinblick auf ihre Bedeutung als institutionelles Koordinationsinstrument in Marketing-Organisationen.[2]

Das Colleague model von Golembiewski,[3] das Partizipationskonzept der "overlapping group form of organization" von Likert[4] und -mit gewissen Einschränkungen- auch das Prinzip der Task

---

1 Vgl. auch Grochla, E., Unternehmungsorganisation, a. a. O., S. 214.

2 Allerdings ist auf einen Versuch hinzuweisen, die Modelle Golembiewskis und Likerts auf Marketing-Organisationen zu übertragen. Vgl. Macharzina, K., Führungstechniken im Marketing, in: Marketing-Enzyklopädie, Bd. 1, München 1974, S. 775 ff., S. 790 ff.

3 Vgl. Golembiewski, R. T., Organizing Men and Power: Patterns of Behavior and Line-Staff Models, Chicago 1967, bes. S. 118 ff.

4 Vgl. Likert, R., New Patterns of Management, New York usw. 1961, bes. S. 97 ff.

force, wie es von Irle[1] propagiert wird, können als prominente Beispiele für Team-Konzeptionen der bezeichneten Kategorie angesehen werden. Weder hier noch in die nächste Kategorie einzuordnen ist der Functional team-Ansatz von Fisch,[2] obwohl auch er eine Ablösung des Stab-Linien-Systems beabsichtigt. Bei ihm handelt es sich nämlich weniger um eine fundierte Anwendung gruppentheoretischer Erkenntnisse als vielmehr um einen allgemeinen Strukturierungsvorschlag, Prozeß-, Mittelkontroll- und Beziehungsfunktionen einer Unternehmung als maßgebende Kriterien der Abteilungsgliederung zu verwenden.

Team-Konzeptionen der zweiten Kategorie zeichnen sich demgegenüber durch eine weitaus größere empirische Relevanz aus. Diese beruht nicht zuletzt auf der Tatsache, daß die hier in Frage kommenden Team-Versionen lediglich als Ergänzung bestehender Organisationsstrukturen konzipiert sind und in erheblich geringerem Maße als bei den "radikalen" Lösungen der ersten Kategorie Widerstände der Organisationsmitglieder bei der Implementierung hervorgerufen werden.

Zu ihnen zählen einmal die nur sporadisch gebildeten Ad hoc-Teams, die als zusätzliche Koordinationsinstrumente beispielsweise in Fällen unerwarteter Konkurrenzaktivitäten (Krisen-Management) möglichst kurzfristige Marketing-Programme erarbeiten und beschließen.[3] Zur Bewältigung der laufenden Koordinationsprobleme existieren darüber hinaus regelmäßig tagende Produkt- oder Marketing-Teams, die sich entweder mit der Abstimmung einzelner Marketing-Funktionen oder der übergeordneten Gesamtfunktionen (Marketing, Produktion, Finanzen usw.) beschäftigen.[4]

---

1 Vgl. Irle, M., Macht, a.a.O., S. 218 ff.

2 Vgl. Fisch, G.G., Line-Staff is Obsolete, in: HBR, Vol. 39, 5/1961, S. 67 ff.; ders., Gewinnbringende Organisation, München 1966, S. 99 ff.

3 Ad hoc-Teams stellen die erste Stufe der von Toffler als Zukunftsversion skizzierten "Adhocratie" dar; Toffler, A., Der Zukunftsschock, Bern-München-Wien 1970, S. 101 ff.

4 Vgl. Wild, J., Product Management, a.a.O., S. 228 ff.

Zwischen den ad hoc einberufenen und den dauerhaft institutionalisierten Teams sind die Konzeptionen der Projektgruppe[1] und des Venture Teams[2] anzusiedeln. Anlässe ihrer Gründung sind besonders komplexe Koordinationsprobleme, wie sie z.B. bei der Entwicklung und Einführung neuer Produkte oder bei der Planung und Realisation von Diversifikations- und Fusionsstrategien auftreten können. Nach Abwicklung der Projekte werden diese Teams grundsätzlich wieder aufgelöst, es sei denn, die Bearbeitung eines aktuellen Anschlußproblems erscheint mit derselben Gruppenzusammensetzung sinnvoll.

Mit der Rückkehr der Teammitglieder in ihre angestammten Positionen können sich sowohl für den jeweils Betroffenen selbst als auch für die zukünftige Zusammenarbeit mit seinen alten Arbeitskollegen erhebliche Schwierigkeiten ergeben. Hierfür sind einmal die Unterschiede in der Aufgabenstruktur verantwortlich: Äußerst komplexen schlecht-strukturierten Problemen der Projektgruppe stehen meist etliche Routineaufgaben innerhalb der Stammtätigkeit gegenüber. Daneben kann es bei längerer Abwesenheit vom ursprünglichen Arbeitsplatz -die Mitwirkung im Projekt-Team gilt regelmäßig als full-time job-[3] zu einer sozio-emotionalen "Entfremdung"[4] zwischen dem Gruppenmitglied und seinen alten Kollegen kommen, die besonders dann verschärft werden kann, wenn das Projekt-Team erfolgreich war und seine Mitglieder davon statusmäßig profitiert haben. Schließlich erschweren eine gegenüber der Stammabteilung meist freiere Kommunikationsstruktur und eine ausgeglichenere Machtverteilung inner-

---

1 Vgl. Wickesberg, A.K. u. Cronin, T.C., Management by Task Force, in: HBR, Vol. 40, 6/1962, S. 111 ff.; Zimmermann, K., Die Projektgruppe als Organisationsform zur Lösung komplexer Aufgaben, in: ZfO, 1970, S. 45 ff.

2 Vgl. Peterson, R.W., New Venture Management in a Large Company, in: HBR, Vol. 45, 3/1967, S. 68 ff.; Hill, R.M., Hlavacek, J.D., The Venture Team: A New Concept in Marketing Organization, in JoM, Vol. 36, 3/1972, S. 44 ff.

3 Vgl. Wickesberg, A.K. u. Cronin, T.C., a.a.O., S. 113.

4 Vgl. dazu Zimmermann, K., a.a.O., S. 48.

halb des Teams ebenfalls die Rückintegration seiner Mitglieder in den früheren Arbeitsprozeß.

Analoge Probleme bestehen bei den dauerhaft eingerichteten Koordinationsgruppen nicht, sofern man einmal davon absieht, daß die Mitwirkung in jedem Gremium von einer gewissen Statusverbesserung begleitet sein kann. Die Vertreter einzelner Marketing-Funktionen, die an regelmäßigen Sitzungen eines z. B. vom PM geleiteten Produkt-Ausschusses zur Koordination laufender Marketing-Entscheidungen teilnehmen, arbeiten die weitaus meiste Zeit in ihren Abteilungen, so daß wegen ihres nur kurzfristigen Rollenwechsels keine besonderen Umstellungsprobleme zu erwarten sind.

Umgekehrt ist allerdings durch diese gegenüber der Projektgruppe vergleichsweise geringfügige Partialinklusion der Ausschußmitglieder die Gefahr verbunden, daß die von den Team-Konzeptionen angestrebte Nutzung positiver, vor allem sozio-emotional bedingter Integrationseffekte relativ unergiebig bleibt.

Die aus der Gegenüberstellung der verschiedenen Team-Ansätze sich ergebenden Merkmale sind als erste Hinweise für die folgende Erörterung aufzufassen, in der nach den Auswirkungen der Strukturierungsalternative "Team" auf die Effektivität und Effizienz der Entscheidungskoordination gefragt wird.[1]

---

1 Streng genommen handelt es sich nur bei den Konzeptionen der ersten Kategorie um "Alternativen" (etwa zum Stab-Linien-System als Grundstruktur), während die hier betrachteten Versionen lediglich "Ergänzungen" darstellen.

42 Konsequenzen für die Effektivität und Effizienz der Koordination

Da nur den Team-Konzeptionen der zuletzt behandelten Kategorie eine praktische Bedeutung als zusätzliche Koordinationsorgane in Marketing-Organisationen beizumessen ist, konzentrieren sich die weiteren Überlegungen auf jene Versionen. Ganz besonders interessieren die Koordinationswirkungen, die von den dauerhaft institutionalisierten Produkt-Teams ausgehen, in denen funktions- und produktorientierte Marketing-Entscheidungen in meist regelmäßigem Turnus aufeinander abgestimmt werden sollen.

Von grundlegender Bedeutung ist die Feststellung, daß sich der vielgenannte "Leistungsvorteil der Gruppe"[1] nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen realisieren läßt.[2] Dies gilt mithin auch für die hier betrachteten Produkt-Teams und die Effektivität ihrer Koordinationsentscheidungen. Die bloße Tatsache nämlich, daß sich der PM mit mehreren Funktions-Managern zur gegenseitigen Entscheidungsabstimmung "an einen Tisch" setzt, besagt noch nicht, daß die in dieser Form erarbeiteten Marketing-Programme jenen überlegen sind, die der PM z. B. ohne Einschaltung des Teams in mehreren Einzelgesprächen mit den jeweiligen Funktions-Managern entwickelt haben könnte.

Effektivere Koordinationsleistungen mit Hilfe des Produkt-Teams sind vielmehr erst dann zu erwarten, wenn die Gruppenmitglieder ihre interpersonellen Beziehungen so zu gestalten wissen, daß -wie früher gezeigt- ein integratives Koordinationsklima zustande kommt.

---

1 Vgl. dazu auch Hofstätter, P. R., Gruppendynamik, 6. Aufl., Hamburg 1964, S. 27 ff.

2 Vgl. Scharmann, T., a. a. O., S. 59 ff.

Die Größe des Teams, Homogenität oder Heterogenität seiner Mitgliederstruktur, ferner die Art und Weise, in der es vom PM oder anderen Vorsitzenden geführt wird und nicht zuletzt die ideellen und materiellen Belohnungen, die mit der Aufgabenerfüllung verbunden sind, stellen in diesem Zusammenhang sehr wesentliche Einflußfaktoren dar.[1]

Unter sozio-emotionalen Aspekten, aber auch im Hinblick auf die benötigte Koordinationszeit kann z. B. die Begrenzung eines Produkt-Teams auf ca. fünf bis acht Personen als besonders günstig angesehen werden.[2] Größere Gruppen versprechen zwar u. U. eine sachverständigere Entscheidungskoordination in sehr komplexen Entscheidungssituationen, da mehr Funktionsspezialisten hinzugezogen werden können. Andererseits lähmt eine höhere Teilnehmerzahl aber auch die Initiative des einzelnen, sich aktiv in den Koordinationsprozeß einzuschalten. Die Integrationsfunktion wird von größeren Teams nur relativ schwach erfüllt, da an die sozialen Fähigkeiten seiner Mitglieder hohe Anforderungen gestellt werden: "As group size increases coordination of the group tends to become difficult, and thus it becomes harder for members to reach consensus and to develop a spirit of teamwork and cohesiveness."[3]

Weniger eindeutig sind die Aussagen der Gruppenforschung, wenn es darum geht, die qualitative Zusammensetzung eines Produkt-Teams zu beurteilen. Als grundsätzliche Möglichkeiten sind dabei zunächst homogene und heterogene Gruppen voneinander zu unterscheiden.

---

1 Vgl. Filley, A. C., Committees Management: Guidelines from Social Research, in: CMR, Vol. 8, 1/1970, S. 13 ff.

2 Vgl. dazu die Feldstudie von Tillmann, R., Jr., Committees on Trial, in: HBR, Vol. 38, 3/1960, S. 6 ff.

3 Filley, A. C., a. a. O., S. 16.

"Homogeneous groups are those in which members are similar in personality, value orientation, attitudes to supervision, or predisposition to accept or reject fellow members."

"Heterogeneity is induced in the group by creating negative expectations regarding potential contributions by fellow members, by introducing differing personality types into the group, or by creating subgroups which differ in their basis of attraction to the group."[1]

Die im Rahmen sozio-emotionaler Strukturen erörterten Zusammenhänge lassen zwar darauf schließen, daß die Koordinationseffektivität des Produkt-Teams durch eine relativ homogene Mitgliederstruktur prinzipiell gefördert wird. Andererseits ist aber auch an die Gefahren zu erinnern, die bei sehr starker Homogenität der Team-Mitglieder aus "kumpanenhaft" engen Beziehungen für eine rasche und gute Lösung der Koordinationsprobleme erwachsen. Eine hohe Effizienz bei einer nur mäßigen Effektivität wären die möglichen Konsequenzen eines derartigen Produkt-Teams.[2]

Ein gewisses Mindestmaß an Heterogenität erscheint für die Etablierung eines Produkt-Teams somit durchaus wünschenswert, zumal hierdurch auch sein allgemeines Problemlösungspotential angehoben wird. Die Entwicklung vergleichsweise vieler Koordinationsalternativen und -beiträge, eine insgesamt kritischere Diskussion sowie eine bessere Eleminierung von Irrtümern sind -in Anlehnung an Collins und Guetzkow- die dafür entscheidenden Ursachen.[3]

---

1 Filley, A.C., a.a.O., S. 18.

2 Im "Verhaltensgitter" von Blake und Mouton entspräche diese Situation der sog. "1,9-Orientierung", die unter Vernachlässigung produktiver Gesichtspunkte vor allem die Zufriedenheit der Mitglieder einer Organisation in den Vordergrund stellt. Vgl. Blake, R.R. u. Mouton, J.S., a.a.O., S. 63 ff.

3 Vgl. Collins, B.E. u. Guetzkow, H., a.a.O., S. 101.

Das Führungsverhalten des vorsitzenden PM spielt für die Koordinationsleistung des Produkt-Teams eine ebenfalls große, wenn nicht sogar die entscheidende Rolle. Empirische Beobachtungen vergleichbarer Team-Konzepte bestätigen dies: "The problem is not so much committees in management as it is the management of committees."[1]

Aus den früheren Erörterungen zum Führungsstil ergibt sich, daß die Erfolgswirksamkeit des vom PM praktizierten Führungsverhaltens von seiner Machtfülle, seinem persönlichen Verhältnis zu den Team-Mitgliedern und von der Struktur der jeweiligen Koordinationsaufgabe determiniert wird.[2] Wegen der nur begrenzten formalen Macht des PM als "Führer" eines Produkt-Teams, die zudem durch die allgemein hohe Komplexität der zu koordinierenden Marketing-Entscheidungen weiter eingeschränkt wird, müssen sich seine Führungsaktivitäten zwangsläufig darauf konzentrieren, durch gezielten Einsatz seiner Produktkenntnisse und -kompetenz (Expertenmacht) sowie persönlicher Beziehungen (Referenzmacht) konsensfördernde Unterstützung bei den Team-Mitgliedern hervorzurufen.

Je mehr es dem PM gelingt, sowohl die Rolle des "task leader" als auch die des "social leader" gleichzeitig zu übernehmen,[3] desto wahrscheinlicher kann eine hohe Koordinationseffektivität des Produkt-Teams erwartet werden.

---

1 Tillmann, R., Jr., a.a.O., S. 168.

2 Vgl. außerdem Kaczka, E.E. u. Kirk, R.V., Managerial Climate, Work Groups, and Organizational Performance, in: ASQ, Vol.12, 2/1967, S. 253 ff.

3 Vgl. zu dieser Unterscheidung Filley, A.C., a.a.O., S. 17. In ihr spiegelt sich die erwähnte Tatsache wider, daß die Leistungswirksamkeit einer Gruppe von der Erfüllung sowohl aufgaben- als auch interpersonell orientierter Aktivitäten bestimmt wird.

Größe, Zusammensetzung und Führung des Produkt-Teams wirken auf dessen Koordinationseffektivität mehr oder weniger indirekt, indem sie primär sozio-emotionale Faktoren wie Koordinationsklima, Zufriedenheit der Team-Mitglieder usw. tangieren. Erst auf diesem "Umweg" nehmen sie Einfluß z. B. auf die Ausgestaltung eines bestimmten Produkt-Mix als sichtbares Ergebnis der Koordinationsaktivitäten.

Noch deutlicher wird dieser indirekte Einfluß auf die Koordinationseffektivität des Produkt-Teams, wenn die Frage der Entlohnung angeschnitten wird: Durch materielle Beteiligung von Entscheidungsträgern am ökonomischen Erfolg der von ihnen konzipierten Marketing- und Produkt-Programme -so die Grundidee- sollen zusätzliche Anreize der Motivation und Identifikation geschaffen werden, um entsprechend hohe Koordinationsbeiträge der Marketing-Entscheider sicherzustellen.[1]

Für die praktische Handhabung ist allerdings von größter Bedeutung, wer an einem solchen Belohnungssystem partizipieren kann und wofür er konkret belohnt werden soll. Neben der Lösung von Messungs- und Zurechnungsproblemen, die bei einer jeden Ergebnisbeteiligung bewältigt werden müssen,[2] kommt es vor allem darauf an, nicht unmittelbar die individuelle, sondern vielmehr die Team-Leistung zu belohnen, in der freilich jeder Einzelleistung eine bestimmte Funktion zukommt. Pragmatische Kommunikationsstörungen und individuelle Machtpolitik als Ausfluß von Ressort- und Karriere-Egoismus sollten so verhindert oder zumindest eingeschränkt werden können.

---

1 Vgl. zur Bedürfnisabhängigkeit und den Grenzen monetärer Anreize Wagner, H., Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb, Wiesbaden 1966, bes. S. 161 ff.

2 Vgl. dazu auch Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, 2. Aufl., Wiesbaden 1962, S. 19 ff.; als populärer Erfolgsmaßstab im Produkt-Management hat sich der Deckungsbeitrag erwiesen, vgl. Wild, J., Product Management, a. a. O., S. 104 ff.

Experimentelle Studien[1] und Felduntersuchungen[2] von Koordinations-Komitees, die den engen Zusammenhang zwischen der Belohnungsbasis und der Koordinationseffektivität bestätigen konnten, lassen darauf schließen, daß diese Ziele grundsätzlich erreichbar sind. Bislang haben sich in der Praxis Gruppenerfolge als Belohnungsbasis indes nur vereinzelt durchgesetzt, so daß vielfach noch ein nutzbarer Spielraum zur Verbesserung der Koordinationsleistungen von Produkt-Teams offensteht: "Unfortunately in most industrial organizations specific rewards are almost always given on an individual basis. Rewards for collaboration and for helping others are generally more symbolic or elusive, e.g. informal signs of appreciation or respect."[3]

Durch die Beteiligung der Team-Mitglieder am ökonomischen Erfolg der von ihnen koordinierten Marketing-Entscheidungen könnte schließlich auch zu verhindern versucht werden, daß der beschriebene Risikoschub bei Gruppenentscheidungen zu übermäßig riskanten Entschlüssen führt, für die sich im Fall negativer Konsequenzen (z.B. bei "flops") keiner verantwortlich fühlt. Damit wäre zugleich einem häufig erhobenen Einwand begegnet, Teamarbeit verstoße gegen den Grundsatz eindeutiger Verantwortungsbeziehungen.[4]

Neben den angeführten Überlegungen ließen sich noch weitere kritische Argumente gegen eine zu leichtfertige Überbewertung möglicher Koordinationsvorteile von Produkt-Teams vorbringen.[5]

---

1 Vgl. Zander, A. u. Wolfe, D., Administrative Rewards and Coordination among Committee Members, in: ASQ, Vol. 9, June 1964, S. 50 ff.

2 Vgl. Lawrence, P.R. u. Lorsch, J.W., Differentiation, a.a.O., S. 37 ff.

3 Zander, A. u. Wolfe, D., a.a.O., S. 68.

4 Vgl. z.B. Grochla, E., Unternehmungsorganisation, a.a.O., S. 226.

5 Vgl. Seibt, C.P., Zum Teufel mit dem Team!, in: Plus, 2/1973, S. 38 ff.

Trotzdem ist das Produkt-Team in vielen Marketing-Organisationen zu einem unverzichtbaren Koordinationsinstrument geworden[1] und -bei bewußter Anerkennung seiner Grenzen- geeignet, die im Produkt-Management liegenden Kompetenz- und Konfliktprobleme zu mildern und handhabbarer zu machen.[2]

---

1 Vgl. Hayhurst, R. u. Wills, G., Organizational Design for Marketing Futures, London 1972, S. 55; ferner Tillmann, Jr., R., a. a. O.

2 Vgl. auch Meffert, H., Absatzorganisation, a. a. O.

E SCHLUSSBEMERKUNG: ZUM PROBLEM DES SYSTEM DESIGN VON MARKETING-ORGANISATIONEN

Die unternehmensinterne Koordination komplexer, schlecht-strukturierter Marketing-Entscheidungen bildete den Gegenstand der vorliegenden Untersuchung. Wie die einleitende "Bestandsaufnahme" der in der Literatur vorherrschenden Problemdiskussion erkennen ließ, überwiegen bei weitem jene Beiträge, die die "Kalkülkomponente" der Entscheidungskoordination in den Vordergrund stellen. Die begrenzte Leistungsfähigkeit entscheidungslogischer Koordinationsmodelle (Methodenaspekt) und die meist unrealistischen oder aber völlig ausgeklammerten Prämissen ihrer Verwendung (Benutzeraspekt) machten es erforderlich, das Koordinationsproblem im Marketing neu zu durchdenken. Die "Verhaltenskomponente" der Entscheidungskoordination stärker hervorzuheben, lag im Zuge dieser Neuorientierung auf der Hand. Dies führte in Übereinstimmung mit den Erkenntniszielen der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie zu einer deskriptiven, verhaltenswissenschaftlich fundierten Koordinationsanalyse.

Die Variablen des funktionalen MLS, das als Projektionsmodell der theoretischen Erörterung diente, wurden als mögliche Koordinationsdeterminanten identifiziert und zunächst in bewußt allgemeingültiger Form einer näheren Prüfung unterzogen. Erst in einem zweiten Schritt wurde auf der niedrigeren Abstraktionsebene konkreter Strukturierungsalternativen untersucht, welche Auswirkungen bestimmte Determinantenkombinationen auf den Ablauf und das Ergebnis der Koordinationsprozesse haben können.

Daß dabei letztlich mehr Fragen aufgeworfen als beantwortet wurden, verwundert angesichts des derzeitigen Erkenntnisstandes

sowohl der Marketing- als auch der Organisationstheorie nicht sonderlich, zumal mit dem hier verfolgten theoretischen Ansatz im Vergleich zu der bisher im Marketing üblichen Koordinationsdiskussion oft genug "Neuland" betreten werden mußte. Ohnehin, so Heinen,[1] gehöre es wohl zum Schicksal, aber auch zur Faszination jeder Wissenschaft, daß die Bewältigung einiger Fragestellungen in der Regel eine Vielzahl weiterer Fragen induziere.

Gezielte Hinweise auf bisher vernachlässigte Zusammenhänge und zukünftige Untersuchungsschwerpunkte sowie die Ableitung der verschiedenen Koordinationshypothesen stellen nicht mehr als einen ersten, wenn auch notwendigen Beitrag dar, das Koordinationsverhalten der Marketing-Entscheider transparenter zu machen. Erinnert sei vor allem an die nur beschränkte Relevanz der Marketing-Ziele, an die besondere Bedeutung heuristischer Suchmethoden, manipulativer und adaptiver Taktiken der Entscheidungsträger, ferner an die Phänomene der Macht oder an die im Koordinationsklima erfaßten sozio-emotionalen Einflußfaktoren.

Nur ein langer, mühsamer Weg der erfahrungswissenschaftlichen Fundierung explanatorischer Koordinationsaussagen wird zu einem wachsenden Bestand an "bewährten" Hypothesen führen,[2] die die unverzichtbare Grundlage für Gestaltungsempfehlungen zur Verbesserung der Koordinationsprozesse darstellen.[3] Die geistigen und materiellen Anforderungen dieses langfristigen Forschungsprozesses sollten nicht gescheut, sondern bewußt in Kauf genommen werden. Sie dürfen weder durch das verständliche

---

1 Heinen, E., Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfleisch, v., G. (Hrsg.), a.a.O., S. 21 ff., hier S. 29.

2 Gemeint sind theoretisch fundierte und empirisch geprüfte Kausalitätshypothesen; vgl. dazu Picot, A., a.a.O., S. 61 ff.

3 Vgl. dazu auch die fünf Phasen organisationstheoretischer Forschungsprogramme bei McGrath, J.E., Toward a "Theory of Method" for Research on Organizations, in: Cooper, W.W., Leavitt, H.J. u. Shelly II, M.W. (Hrsg.), a.a.O., S. 532 ff.

Bestreben des einzelnen Forschers, rasche und weithin akzeptierte Ergebnisse zu erzielen,[1] beschnitten werden noch darf der in der Marketing-Praxis jederzeit präsente "Zwang zur Gestaltung"[2] dazu führen, daß der Marsch auf dem beschriebenen Weg vorzeitig gestoppt oder gar nicht erst gestartet wird.

Mit der Ergänzung, theoretischen Verfeinerung und empirischen Bestätigung der hier erarbeiteten Koordinationshypothesen können zwar immer mehr und realistischere Vorstellungen zum Koordinationsverhalten der Marketing-Manager generiert werden. Das Endziel indes, einzelne Koordinationsprozesse durch konkrete Gestaltungsempfehlungen zu verbessern, verlangt mehr als die Bereitstellung "bewährter" Hypothesen. Auch mit ihrer bloßen "technologischen Umformulierung" in normative Sätze ist dieses Ziel nicht ohne weiteres zu erreichen.[3] Die wichtigsten Probleme, die zuvor noch gelöst werden müssen, seien mit den folgenden Fragestellungen kurz angeschnitten:

1. Für welche spezifischen Anwendungsbedingungen besitzen die jeweils ermittelten Koordinationshypothesen Gültigkeit? - Ist ihr Anwendungsbereich nicht eindeutig genug abgegrenzt, besteht die Gefahr, daß eine Koordinationsempfehlung "falsch adressiert" wird und statt positiver evtl. negative Konsequenzen herbeiführen kann. Die Interdependenz der verschiedenen Koordinations-

---

1 Vgl. auch Weick, K. E., a.a.O., S. 23: "If the scientist is concerned with acceptability from the start, then the chance that he will produce anything acceptable in the long run is reduced. You have to destroy acceptability in order to produce it."

2 Aus dem noch ungenügenden Gestaltungswissen einerseits und dem Gestaltungszwang andererseits ergibt sich ein "Gestaltungsdilemma," das keineswegs nur bei der organisatorischen Lösung der Koordination von Marketing-Entscheidungen anzutreffen ist. Vgl. z. B. Grochla, E., Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet der Informationssysteme als Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, 1971, S. 563 ff., bes. S. 567.; Frese, E., Betriebswirtschaftliche Organisationstheorie und Verhaltenswissenschaft, in: ZfbF, 1973, S. 202 ff., bes. S. 207.

3 Vgl. zu den Vorbehalten gegenüber der technologischen Umformulierung auch Klis, M., a.a.O, S. 153.

determinanten, die in der Empirie meist gleichzeitig wirksam werden, stellt nicht nur für die Generierung und das Testen von Koordinationshypothesen, sondern auch für die Ableitung der Gestaltungsempfehlungen ein großes Handikap dar. Der verstärkte Einsatz von Simulationsverfahren kommt als eine in diesem Zusammenhang vielversprechende Forschungsstrategie in Frage.

2. Welche operationalen Kriterien erlauben es, alternative Gestaltungsempfehlungen im Hinblick auf ihre Koordinationswirksamkeit (Effektivität und Effizienz) gegeneinander abzuwägen? - Die Entwicklung und Operationalisierung aussagefähiger Kriterien, die eine präzise "Beurteilung" sowohl des Ablaufs als auch des Ergebnisses kollektiver Entscheidungsprozesse der hier untersuchten Art ermöglichen, eröffnet der zukünftigen Forschung ein noch weitgehend unerschlossenes Betätigungsfeld.[1]

3. Welche Methoden (Methoden-Mix) sind anzuwenden, um jene Gestaltungsempfehlungen, die für eine bestimmte Marketing-Organisation im Einzelfall als besonders koordinationswirksam identifiziert werden, dort in die Tat umzusetzen? - Die Voraussetzungen einer erfolgreichen Implementierung von Systementwürfen, insbesondere die Überwindung personaler und sozialer Anpassungswiderstände stellen Probleme dar, die trotz ihrer praktischen Relevanz erst in jüngerer Zeit von der Betriebswirtschaftslehre "entdeckt" worden sind.[2] Die Konzeptionen des "Planned Organizational Change" sind hier von besonderer Bedeutung.[3]

---

1 Vgl. dazu auch Witte, E., Organisation für Innovationsentscheidungen - Das Promotoren-Modell, Göttingen 1973, S. 39 ff.

2 Vgl. Kirsch, W. u. Meffert, H., a.a.O., S. 23.

3 Vgl. ebenda, S. 48 ff.; Bennis, W.G., A New Role for the Behavioral Sciences: Effecting Organizational Change, in: ASQ, Vol.8, 2/1963, S. 125 ff.; Leavitt, H.J., Organisatorische Änderungen-Strukturelle, technische und humane Ansatzpunkte, in: ZfO, 1968, S. 202 ff.; ferner Dienstbach, H., a.a.O. und die dortigen Literaturhinweise.

Ein wesentlicher Vorzug dieser normativen Ansätze liegt darin begründet, daß sie im Unterschied zu den traditionellen Theorien des Organisierens[1] nicht allein Systemstrukturen, sondern auch die Organisationsmitglieder selbst als zentrale Objekte des organisatorischen Wandels in ihre Aussagen mit einbeziehen. "Sensitivity Training",[2] "Job Enrichment",[3] "Leadership Training"[4] und andere Methoden des "Organization Development",[5] die auch in der Marketing-Praxis immer mehr Beachtung finden, zielen darauf ab, die Entfaltung der Persönlichkeit zu unterstützen und die sozialen Fähigkeiten der Marketing-Entscheider durch verschiedene Formen des Lernens (emotionales Lernen dominiert) weiterzuentwickeln.

Die sich hier abzeichnende Tendenz, ferner die wiederholten Hinweise auf die immer nur situationsspezifisch zu beurteilende "Güte" eines organisatorischen Koordinationsinstruments und nicht zuletzt der noch bestehende Mangel an erfahrungswissenschaftlich fundierten Gestaltungsempfehlungen legen folgende Vermutung nahe: Viele, wenn nicht sogar die meisten Möglichkeiten einer zukünftigen Koordinationsgestaltung scheinen außerhalb der üblichen Diskussion zu liegen, in der Stab-Linien-, Produkt-Management- und Team-Konzeptionen als alternative Strukturierungsmodelle miteinander verglichen werden.

---

1 Vgl. dazu Kirsch, W. u. Meffert, H., a.a.O., S. 39 ff.

2 Vgl. bes. Schein, E.H. u. Bennis, W.G., Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach, New York usw. 1965.

3 Vgl. Kaplan, R. et al., "Job Enrichment", in: PJ, Oct. 1969, S. 791 ff.

4 Vgl. Fiedler, F.E., The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation, in: ASQ, No. 4, 1972, S. 453 ff.

5 Vgl. Bennis, W.G., Organization Development: its Nature, Origins, and Prospects, Reading, Mass., 1969; ferner Tannenbaum, R. u. Davis, S.A., Values, Man, and Organizations, in: IMR, Vol. 10, No. 2, 1969, S. 27 ff.

Eine Konzentration der Gestaltungsbemühungen auf die Marketing-Manager läßt indes Impulse erwarten, die für eine generelle Verbesserung der Entscheidungskoordination nur selten schon systematisch genug ausgeschöpft werden. Auswahl, Schulung, Führung und Belohnung (materiell und immateriell) der am Koordinationsprozeß beteiligten Entscheidungsträger sind Gestaltungsschwerpunkte, die -relativ unabhängig von der jeweiligen Organisationsstruktur- zusätzliche Verbesserungen ermöglichen.

Für die Gestaltung koordinationswirksamer Organisationsstrukturen, die als situationsadäquate "Rahmenbedingungen" freilich nach wie vor von erheblicher Bedeutung bleiben, wird es nicht zuletzt darauf ankommen, auch eine informale, spontane Förderung der Koordinationsprozesse durch einzelne Marketing-Entscheider zuzulassen. Solche als "Koordinationspromotoren"[1] charakterisierbare Organisationsmitglieder setzen aus sich heraus fachliche und/oder hierarchische Kompetenzen dazu ein, neue Koordinationsprozesse zu initiieren und vor allem bis zu einem positiven Ergebnis voranzutreiben.

Da Koordinationspromotoren außerhalb der offiziellen Organisationsregelungen tätig werden, entziehen sie sich einer unmittelbaren Gestaltung. Andererseits können die Marketing-Entscheider eine Promotorenrolle nur dann übernehmen, wenn ihre normale Stellenaufgabe hierzu einen ausreichenden Spielraum gewährt. Die Bereitstellung von "slack"[2] der hiermit angesprochenen Art dürfte als zumindest indirekt wirksame Gestaltungsmaßnahme von großem Nutzen sein.

---

1 Vgl. in diesem Zusammenhang die theoretischen und empirischen Befunde Wittes, der ein Promotorenmodell für Innovationsprozesse analysiert hat. Die Verbindung eines Macht- und eines Fachpromotors erwies sich zur Überwindung "personalisierter Prozeßwiderstände" (Nichtwollen und Nichtwissen) als besonders günstig. Witte, E., Organisation für Innovationsentscheidungen, a.a.O.

2 Vgl. dazu Cyert, R.M. u. March, J.G., a.a.O., bes. S. 36 ff.

Die knappe Aufzählung der wichtigsten Zukunftsaufgaben, die der Forschung zur Verbesserung der Entscheidungskoordination in der Marketing-Organisation verbleiben, zeigt, daß die offenen Probleme keineswegs nur deskriptiver Natur sind.

Es wäre mithin verfehlt, für eine einseitige Bevorzugung explikatorischer und explanatorischer Koordinationsanalysen zu plädieren, obwohl für solche Untersuchungen in der Marketing-Theorie -wie eingangs festgestellt- ein deutlicher Nachholbedarf besteht. Nur eine gleichzeitige Weiterentwicklung deskriptiver und normativer Koordinationsansätze verspricht, das "Gestaltungsdilemma" der Marketing-Praxis zu überwinden.

LITERATURVERZEICHNIS

Ackoff, R. L., Towards a System of Systems Concepts, in: MS, Vol. 17, No. 11, July 1971, S. 661 ff.

Adam, A., Messen und Regeln in der Betriebswirtschaft, Würzburg 1959.

Adam, D., Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidungen, in: ZfB, 1969, S. 615 ff.

Adler, L., Systems Approach to Marketing, in: HBR, Vol. 45, No. 3, 1967, S. 105 ff.

Albach, H., Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Schnaufer, E. und Agthe, K. (Hrsg.), Organisation, TFB-Handbuchreihe, 1. Bd., Berlin-Baden-Baden 1961, S. 355 ff.

Albach, H., Die Koordination der Planung im Großunternehmen, in: ZfB, 1966, S. 790 ff.

Albach, H., Stand und Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre heute, in: ZfbF, 1967, S. 446 ff.

Albaum, G., Information Flow and Decentralized Decicion Making in Marketing, in: CMR, Vol. 9, No. 4, 1967, S. 59 ff.

Alexis, M. und Wilson, C. Z. (Hrsg.), Organizational Decision Making, Englewood Cliffs, N. J., 1967.

Allport, F. H., Institutional Behavior, Chapel Hill, N. C., 1933.

Altfelder, K., Stabsstellen und Zentralabteilungen als Formen der Organisation der Führung, Berlin 1965.

Ames, C. A., Payoff from Product Management, in: HBR, Vol. 41, Nov.-Dec. 1963, S. 141 ff.

Amstutz, A. E., Marketing- und Management-Informationssysteme, in: Britt, S. H. u. Boyd jr., H. W., (Hrsg.), Marketing - Management und Organisation, deutsche Bearbeitung von P. Linnert, München 1971, S. 636 ff.

Andersen, R. C. und Cundiff, E. W., Patterns of Communication in Marketing Organizations, in: JoM, Vol. 29, No. 3, July 1965, S. 30 ff.

Andresen, G. A., Product-Management, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 4, München 1971, S. 1201 ff.

Ansoff, H. I., Management-Strategie, München 1966.

Baetge, J. und Steenken, H. -U., Theoretische Grundlagen eines Regelungsmodells zur optimalen Planung und Überwachung betriebswirtschaftlicher Prozesse, in: ZfbF, 1971, S. 593 ff.

Bales, R. F. und Strodtbeck, F. L., Phases in Group Problem-Solving, in: Alexis, M. u. Wilson, C. Z., (Hrsg.), Organizational Decision Making, Englewood Cliffs, N. J., 1967, S. 122 ff.

Bamberger, I., Budgetierungsprozesse in Organisationen, Diss. Mannheim 1971.

Barnard, C. I., Organisation und Management - Ausgewählte Aufsätze: Über die Funktionen und die Pathologie von Statussystemen in formalen Organisationen, Stuttgart 1969, S. 215 ff.

Barnard, C. I., Die Führung großer Organisationen, Essen 1970.

Bass, F. M. et al. (Hrsg.), Mathematical Models and Methods in Marketing, Homewood, Ill., 1961.

Baumruk, R. V., Die Bedeutung der Kommunikation für den Entscheidungsprozeß, in: VuB, No. 10, Okt. 1972, S. 232 ff.

Beer, S., Kybernetik und Management, Frankfurt/Main 1963.

Bell, M. L., Marketing: Concepts and Strategy, 2nd Edition, Boston 1972.

Bendixen, P. und Miketta, E., Können wir uns Hierarchie noch leisten? In: Plus, No. 3, 1974, S. 26 ff.

Bennis, W. G., A New Role for the Behavioral Sciences: Effecting Organizational Change, in: ASQ, Vol. 8, No. 2, 1963, S. 125 ff.

Bennis, W. G., Organization Development: its Nature, Origins, and Prospects, Reading, Mass., 1969.

Berg, C. C., Individuelle Entscheidungsprozesse: Laborexperimente und Computersimulation, Wiesbaden 1973.

Bertalanffy v., L., Allgemeine Systemtheorie - Wege zu einer neuen Mathesis Universalis, in: DUZ, Heft XII, No. 5/6, 1957, S. 8 ff.

Biddle, B.J., Roles, Goals, and Value Structures in Organizations, in: Cooper, W.W., Leavitt, H.J., Shelly II, M.W. (Hrsg.), New Perspectives in Organization Research, New York usw. 1964, S. 150 ff.

Biddle, B.J. und Thomas, E.J. (Hrsg.), Role Theory: Concepts and Research, New York usw. 1966.

Bidlingmaier, J., Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964.

Bidlingmaier, J., Die Festlegung der Marketingziele im Rahmen der Unternehmenspolitik: Ein Beitrag zum Marketing-Management, in: GFM, 16. Jg., No. 3, 1970, S. 84 ff.

Bidlingmaier, J., Die Bedeutung zielgerichteter Informationen für die Unternehmensführung, in: ZfO, 1970, S.97 ff.

Bidlingmaier, J., Marketing, Bd. 1, Reinbek 1973.

Blake, R.R. und Mouton, J.S., Verhaltenspsychologie im Betrieb, Düsseldorf-Wien 1968.

Blake, R.R., Shepard, H.A. und Mouton, J.S., Managing Intergroup Conflict in Industry, Houston, Tex., 1964.

Blankenburg, E. und Schnelle, W., Aushandeln oder Problemlösen als Formen der Konfliktaustragung, in: Kommunikation, Vol.6, No. 4, 1970, S. 201 ff.

Bleicher, K., Systeme der Abteilungsgliederung, in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., Stuttgart 1969, Sp. 45 ff.

Bleicher, K., Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung, in: ZfO, 1970, S. 3 ff.

Boettcher, E., Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen 1974

Booz, Allen & Hamilton, Management of New Products, New York usw. 1968.

Borden, N.H., The Concept of the Marketing Mix, in: JoAR, Vol. 4, June 1964, S. 2 ff.

Boyd, Jr., H.W. und Levy, S.J., What Kind of Corporate Objectives? In: JoM. Vol. 30, Oct. 1966, S. 53 ff.

Boyd, H. W. und Massy, W. F., Marketing Management, New York usw. 1972.

Brunner, L., Product Management in der Konsumgüterindustrie unter besonderer Berücksichtigung der Stellung des Product Managers, Diss. Mannheim 1969.

Bunker, D. R., Human Inputs, in: Seiler, J. A. (Hrsg.), Systems Analysis in Organizational Behavior, Homewood, Ill., 1967, S. 51 ff.

Burns, T. und Stalker, G. M., The Management of Innovation, London 1961.

Cangelosi, V. E. und Dill, W. R., Organizational Learning: Observations Toward a Theory, in: ASQ, Vol. 10, No. 2, 1965, S. 175 ff.

Carey, A., The Hawthorne Studies: A Radical Criticism, in: ASR, Vol. 32, 1967, S. 403 ff.

Carlisle, H. M., Are Functional Organizations Becoming Obsolate? In: MR, Vol. 58, No. 1, Jan. 1969, S. 2 ff.

Cartwright, D., Influence, Leadership, Control, in: March, J. G. (Hrsg.), Handbook of Organizations, Chicago 1965, S. 1 ff.

Cartwright, D. und Harary, F., Ambivalence and Indifference in Generalizations of Structural Balance, in: BS, Vol. 15, 1970, S. 497 ff.

Cartwright, D. und Zander, A. (Hrsg.), Group Dynamics - Research and Theory, 2. Aufl., Evanston, Ill., 1960.

Chapman, R. L. et al., The Systems Research Laboratory's Air Defense Experiments, in: MS, Vol. 5, 1959, S. 250 ff.

Chmelik, G. und Kappler, E., Konstitutive Entscheidungen, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, Wiesbaden 1972, S. 71 ff.

Churchman, C. W., Einführung in die Systemanalyse, München 1970.

Coenenberg, A. G., Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden 1966.

Collins, B. E. und Guetzkow, H., A Social Psychology of Group Processes for Decision-Making, New York usw., 1964.

Collins, B. E. und Raven, B. H., Group Structure: Attraction, Coalitions, Communication, and Power, in: Lindzey, G. u. Aronson, E. (Hrsg.), The Handbook of Social Psychology, Volume Four: Group Psychology and Phenomena of Interaction, 2. Aufl., Reading, Mass. usw., 1968, S. 102 ff.

Cooper, W. W., Leavitt, H. J., Shelly II, M. W. (Hrsg.), New Perspectives in Organization Research, New York usw., 1964.

Corey, E. R. und Star, S. H., Organization Strategy - A Marketing Approach, Boston 1971.

Cyert, R. M. und March, J. G., A Behavioral Theory of the Firm, 3. Aufl., Englewood Cliffs, N. J., 1965.

Dahl, R. A., The Concept of Power, in: BS, Vol. 2, July 1957, S. 201 ff.

Dahrendorf, R., Homo Sociologicus, 5. Aufl., Köln-Opladen 1965.

Dalton, M., Conflicts between Staff and Line Managerial Officers, in: ASR, Vol. 15, 1950, S. 342 ff.

Davis, K., Informal Organization, in: Koontz, H. u. O' Donnel, C. (Hrsg.), Management: A Book of Readings, New York usw., 1964, S. 343 ff.

Dearden, J., Mirage of Profit Decentralization, in: HBR, Vol. 40, No. 6, 1962, S. 140 ff.

DeVoe, M., Systems Theory for Marketing Management, in: Rivista Internationale di Scienze Economiche e Commerciali, 1968, S. 1185 ff.

Dichtl, E., Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, Berlin 1967.

Dichtl, E., Zur Problematik der Ableitung exakter Lösungen im Absatzbereich, in: BFuP, 1971, S. 129 ff.

Dienstbach, H., Die Dynamik der Unternehmungsorganisation - Anpassung auf der Grundlage des "Planned Organizational Change", Wiesbaden 1972.

Dietel, B., Zur Koordination kollektiver Entscheidungsprozesse in der Unternehmung, Diss. München 1972.

Dietz, S., Marken-Manager: die Muntermacher, in: Plus, No. 6, 1974, S. 59 ff.

Dror, Y., Muddling Through - "Science" or Inertia? In: PAR, Vol. 24, 1964, S. 153 ff.

Dullien, M., Flexible Organisation. - Praxis, Theorie und Konsequenzen des Projekt- und Matrix-Management, Opladen 1972.

Duncan, R. B., Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, in: ASQ, Vol. 17, No. 3, 1972, S. 313 ff.

Easton, D., The Political System - An Inquiry into the State of Political Science, New York 1953.

Easton, D., A Framework for Political Analysis, Englewood Cliffs, N. J., 1965.

Easton, D., A Systems Analysis of Political Life, New York usw., 1965.

Ehrlich, D., Guttman, I., Schönbach, P., Die Verarbeitung relevanter Informationen nach einer Entscheidung, in: Thomae, H., (Hrsg.), Die Motivation menschlichen Handelns, Köln-Berlin 1965, S. 405 ff.

Eisenführ, F., Zur Entscheidung zwischen funktionaler und divisionaler Organisation, in: ZfB, 1970, S. 725 ff.

Emery, F. E. (Hrsg.), Systems Thinking - Selected Readings, Harmondsworth, Middlsex 1969.

Emery, F. E. und Trist, E. L., The Causal Texture and Organizational Environments, in: HR, Vol. 18, 1965, S. 21 ff.

England, G. W., Organizational Goals and Expected Behavior of American Managers, in: AcoMJ, Vol. 10, No. 2, 1967, S. 107 ff.

Esser, W.-M., Konfliktverhalten in Organisationen - Zum Informationsverarbeitungsansatz des menschlichen Verhaltens in interindividuellen Konfliktsituationen, Diss. Mannheim 1972.

Etzioni, A., The Active Society, New York 1968.

Evans, G. H., Der Produkt-Manager, in: Britt, S. H. und Boyd jr., H. W., (Hrsg.), Marketing - Management und Organisation, München 1971, S. 113 ff.

Fahn, E., Die Beschaffungsentscheidung - Ein Beitrag zur integrativen Betrachtung interorganisatorischer Beschaffungsaktivitäten, Diss. München 1972.

Fäßler, K., Betriebliche Mitbestimmung - Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle, Wiesbaden 1970.

Feldman, J. und Kanter, H. E., Organizational Decision Making, in: March, J. G., (Hrsg.), Handbook of Organizations, Chicago 1965, S. 614 ff.

Festinger, L., Conflict, Decision, and Dissonance, Stanford, Calif., 1964.

Fiedler, F. E., A Theory of Leadership Effectiveness, New York usw., 1967.

Fiedler, F. E., A Contingency Model of Leadership Effectiveness, in: Grochla, E. (Hrsg.), Unternehmungsorganisation, Reader & Abstracts, Reinbek b. Hamburg, 1972, S. 113 ff.

Fiedler, F. E., The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation, in: ASQ, Vol. 17, No. 4, 1972, S. 453 ff.

Filley, A. C., Committees Management: Guidelines from Social Research, in: CMR, Vol. 8, No. 1, 1970, S. 13 ff.

Fisch, G. G., Line-Staff is Obsolete ... and should be replaced by the functional - teamwork concept, in: HBR, Vol. 39, No. 5, 1961, S. 67 ff.

Fisch, G. G., Gewinnbringende Organisation, München 1966.

Fischer-Winkelmann, W. F., Methodologie der Betriebswirtschaftslehre, München 1971.

Fisk, G., Marketing Systems - An Introductory Analysis, New York 1967.

French, J. R. P., Jr. und Raven, B., The Bases of Social Power, in: Cartwright, D. (Hrsg.), Studies in Social Power, Ann Arbor 1959, S. 150 ff.

Frese, E., Wirtschaftlichkeit und Organisation, in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., Stuttgart 1969, Sp. 1787 ff.

Frese, E., Betriebswirtschaftliche Organisationstheorie und Verhaltenswissenschaft, in: ZfbF, 1973, S. 202 ff.

Freter, H. W., Mediaselektion - Informationsgewinnung und Entscheidungsmodelle für die Werbeträgerauswahl, Wiesbaden 1974.

Fuchs, H., Systemtheorie, in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., Stuttgart 1969, Sp. 1618 ff.

Fulmer, R. M. und Brunner, L., An Analysis of U.S. and German Practice of Product Management, in: MIR, Vol. 8, No. 2-3, 1968, S. 25 ff.

Gabele, E., Die Entwicklung komplexer Systeme - Elemente einer Theorie der Gestaltung von Informations- und Entscheidungssystemen in Organisationen, Diss. Mannheim 1972.

Gabele, E. und Esser, W.-M., Divisionalisierung im Marketing, in: Marketing Enzyklopädie - Das Marketingwissen unserer Zeit in drei Bänden, Bd. 1, München 1974, S. 453 ff.

Gäfgen, G., Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1963.

Galbraith, J. R., Achieving Integration through Information Systems, in: AcoMJ-Proceedings, Vol. 12, 1968, S. 111 ff.

Galbraith, J. R., Matrix Organization Design - How to Combine Functional and Project Forms, in: BH, Vol. 14, 1971, S. 29 ff.

Gemmill, G. R. und Wilemon, D. L., The Product Manager as an Influence Agent, in: JoM, Vol. 36, Jan. 1972, S. 26 ff.

Georgopoulos, B. S. und Tannenbaum, A. S., A Study of Organizational Effectiveness, in: ASR, Vol. 22, No. 5, 1957, S. 534 ff.

Giese, P. J., The Logic of "Symbolic Psycho-Logic", in: BS, Vol. 12, 1967, S. 391 ff.

Golembiewski, R. T., Innovation and Organization Structure, in: PA, Vol. 27, No. 5, 1964, S. 3 f. und 17 ff.

Golembiewski, R. T., Organizing Men and Power: Patterns of Behavior and Line-Staff Models, Chicago 1967.

Gore, W. J., Decision-Making Research: Some Prospects and Limitations, in: Mailick, S. u. Van Ness, E. H. (Hrsg.), Consepts and Issues in Administrative Behavior, Englewood Cliffs, N. J., 1963, S. 49 ff.

Gouldner, A. W., The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, in: ASR, Vol. 25, No. 2, 1960, S. 161 ff.

Graham, G. H., Correlates of Perceived Importance of Organizational Objectives, in: AcoMJ, Vol. 11, No. 3, 1968, S. 291 ff.

Grochla, E., Technik und Organisation, in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., Stuttgart 1969, Sp. 1636 ff.

Grochla, E., Zur Diskussion über die Zentralisationswirkung automatischer Datenverarbeitungsanlagen, in: ZfO, 1969, S. 47 ff.

Grochla, E., Systemtheorie und Organisationstheorie, in: ZfB, 1970, S. 1 ff.

Grochla, E., Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet der Informationssysteme als Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, 1971, S. 563 ff.

Grochla, E., Unternehmungsorganisation - Neue Ansätze und Konzeptionen, Reinbek b. Hamburg 1972.

Grüneberg, N., Das Produkt-Management - Seine Funktionen im Marketing, Wiesbaden 1973.

Guetzkow, H. und Simon, H., The Impact of Certain Communication Nets upon Organization and Performance in Task Oriented Groups, in: MS, 1, 1955, S. 233 ff.

Gutenberg, E., Unternehmensführung - Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962.

Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 11. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1965.

Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Der Absatz, 9. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1966.

Gutenberg, E., Über einige Fragen der neueren Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, 1966, EH 1, S. 1 ff.

Hage, J., An Axiomatic Theory of Organizations, in: ASQ, Vol. 10, Dec. 1965, S. 289 ff.

Halbert, M., The Meaning and Sources of Marketing Theory, New York usw. 1965.

Hall, A. D. und Fagen, R. E., Definition of System, in: Bertalanffy v., L. und Rapoport, A. (Hrsg.), General Systems - Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory, Vol. 1, Ann Arbour, Mich., 1956, S. 18 ff.

Hamel, W., Zur Zielvariation in Entscheidungsprozessen, in: ZfbF, 1973, S. 739 ff.

Harsanyi, J. C., A Bargaining Model for Social Status in Informal Groups and Formal Organizations, in: BS, Vol. 11, 1966, S. 357 ff.

Hartmann, H., Funktionale Autorität - Systematische Abhandlung zu einem soziologischen Begriff, Stuttgart 1964.

Hauschildt, J., Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen - Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt, in: ZfbF, 1973, S. 709 ff.

Hax, H., Die Koordination von Entscheidungen - Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Köln-Berlin-Bonn-München 1965.

Hax, H., Kommunikation, in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., Stuttgart 1969, Sp. 825 ff.

Hayhurst, R. und Wills, G., Organizational Design for Marketing Futures, London 1972.

Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968.

Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen - Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1971.

Heinen, E., Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfleisch v., G. (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre - Tagungsberichte des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. Bd. 1, Berlin 1971, S. 21 ff.

Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, Wiesbaden 1972.

Heinen, E., Zur empirischen Analyse des Zielsystems der Unternehmung durch Kennzahlen, in: DU, 1972, S. 1 ff.

Heinen, E., Fahn, E., Wegenast, C., Informationswirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, Wiesbaden 1972, S. 679 ff.

Heiser, H.C., Budgetierung, Berlin 1964.

Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.E., Pennings, J.M., A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power, in: ASQ, Vol. 16, No. 2, June 1971, S. 216 ff.

Hill, R.M. und Hlavacek, J.D., The Venture Team: A New Concept in Marketing Organization, in: JoM, Vol. 36, No. 3, 1972, S. 44 ff.

Hill, Walter, The Validation and Extension of Fiedler's Theory of Leadership Effectiveness, in: AcoMJ, Vol. 12, No. 1, 1969, S. 33 ff.

Hill, Wilhelm, Marketing, Bd. 1 und Bd. 2, 2. Aufl., Bern und Stuttgart 1972.

Hofstätter, P.R., Gruppendynamik, 6. Aufl., Hamburg 1964.

Hoppe, F., Das Anspruchsniveau, in: Thomae, H. (Hrsg.), Die Motivation menschlichen Handelns, Köln-Berlin 1965, S. 217 ff.

Hovland, C.I., Studies in Persuasion, in: Leavitt, H.J. u. Pondy, L.R. (Hrsg.), Readings in Managerial Psychology, 6. Aufl., Chicago-London 1969, S. 179 ff.

Howard, J.A., Looking Around: Coordinating Product Development, in: HBR, Vol. 37, Jan-Feb.1959, S. 33 ff.

Howard, J. A., Marketing Management - Analysis and Decision, Homewood, Ill., 1963.

Howard, J. A., Marketing Theory, Boston 1965.

Humble, J. W., Corporate Planning and Management by Objectives, in: LRP, Vol. 2, June 1969, S. 36 ff.

Iklé, F. C., Strategie und Taktik des diplomatischen Verhandelns, Gütersloh 1965.

Irle, M., Psychologische Führungsprobleme, in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., Stuttgart 1969, Sp. 583 ff.

Irle, M., Soziale Systeme, in: HWO, Sp. 1505 ff.

Irle, M., Macht und Entscheidungen in Organisationen - Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip, Frankfurt/M., 1971.

Janowski, B., Organisationslehre II (Entwicklung im englischsprachigen Raum), in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., Stuttgart 1969, Sp. 1168 ff.

Jones, E. E. und Gerard, H. B., Foundations of Social Psychology, New York usw. 1967.

Jones, H. R. und Johnson, M., LPC as a Modifier of Leader-Follower Relationships, in: AcoMJ, Vol. 15, No. 2, June 1972, S. 185 ff.

Kaczka, E. E. und Kirk, R. V., Managerial Climate, Work Groups, and Organizational Performance, in: ASQ, Vol. 12, No. 2, 1967, S. 253 ff.

Kaplan, R. et al., Job Enrichment, in: PJ, Oct. 1969, S. 791 ff.

Kappler, E., Systementwicklung - Lernprozesse in betriebswirtschaftlichen Organisationen, Wiesbaden 1972.

Kappler, E., Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsplanung in Betriebswirtschaften, Vortragsmanuskript für die wissenschaftliche Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V., Augsburg 1973.

Kast, F. E. und Rosenzweig, J. E., System Concepts: Pervasiveness and Potential, in: MIR, Vol. 7, No. 4-5, 1967, S. 87 ff.

Katz, D., The Motivational Basis of Organizational Behavior, in: BS, Vol. 9, 1964, S. 131 ff.

Katz, D. und Kahn, R. L., The Social Psychology of Organizations, New York usw., 1966.

Kavanagh, M. J., Leadership Behavior as a Function of Subordinate Competence and Task Complexity, in: ASQ, Vol. 17, No. 4, 1972, S. 591 ff.

Kelly, J., Make Conflict Work for You, in: HBR, Vol. 48, No. 4, 1970, S. 103 ff.

Kern, W., Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmungsplanung, in: ZfbF, 1971, S. 701 ff.

Kieser, A., Zur Flexibilität verschiedener Organisationsstrukturen, in: ZfO, 1969, S. 273 ff.

Kieser, A. u. Kubicek, H., Organisationsstruktur und individuelles Verhalten als Einflußfaktoren der Gestaltung von Management-Informationssystemen, in: ZfB, 1974, S. 449 ff.

Kießler-Hauschildt, K., Hat sich das Linie-Stab-Prinzip überlebt? In: WiWo, No. 30, 1972, S. 23 ff.

Kirsch, W., Zur Problematik "optimaler" Kapitalstrukturen, in: ZfB, 1968, S. 881 ff.

Kirsch, W., Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht, in: ZfbF, 1969, S. 665 ff.

Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 1: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970.

Kirsch, W., Die Koordination von Entscheidungen in Organisationen, in: ZfbF, 1971, S. 61 ff.

Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 2: Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden 1971.

Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971.

Kirsch, W., Die entscheidungs- und systemorientierte Betriebswirtschaftslehre - Wissenschaftsprogramm, Grundkonzeption, Wertfreiheit und Parteilichkeit, in: Dlugos, G., Eberlein, G., Steinmann, H. (Hrsg.), Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Gütersloh 1972, S. 153 ff.

Kirsch, W., Bamberger, I., Gabele, E., Klein, H. K., Betriebswirtschaftliche Logistik - Systeme, Entscheidungen, Methoden, Wiesbaden 1973.

Kirsch, W. und Meffert, H., Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970.

Klein, H. K., Heuristische Entscheidungsmodelle - Neue Techniken des Programmierens und Entscheidens für das Management, Wiesbaden 1971.

Klein, H. K. und Wahl, A., Zur "Logik" der Koordination interdependenter Entscheidungen in komplexen Organisationen, in: Kommunikation, Vol. 6, No. 2, 1970, S. 53 ff. und No. 3, 1970, S. 137 ff.

Klis, M., Überzeugung und Manipulation - Grundlagen einer Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile, Wiesbaden 1970.

Kogan, N. und Wallach, M. A., Risky-Shift Phenomenon in Small Decision-Making Groups: A Test of the Information-Exchange Hypothesis, in: JoESP, 3, 1967, S. 75 ff.

Köhler, R., Informationssysteme für die Unternehmensführung, in: ZfB, 1971, S. 27 ff.

Köhler, R., Operationale Marketing-Ziele im Rahmen des "Management by Objectives", in: NBubD, 1971.

Köhler, R., Das Informationsverhalten im Entscheidungsprozeß vor der Markteinführung eines neuen Artikels - Bericht über eine empirische Erhebung, Wiesbaden 1972.

Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, 2. Aufl., Wiesbaden 1962.

Kosiol, E., Aufbauorganisation, in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., Stuttgart 1969, Sp. 172 ff.

Kotler, P., Marketing Decision Making: A Model Building Approach, New York 1971.

Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, and Control, 2. Aufl., Englewood Cliffs, 1972.

Kotler, P., The Major Tasks of Marketing Management, in: JoM, Vol. 37, Oct. 1973, S. 42 ff.

Kramer, R., Information und Kommunikation, Berlin 1965.

Krautter, J., Marketing-Entscheidungsmodelle, Wiesbaden 1973.

Krautter, J., Zum gegenwärtigen Stand der Entwicklung quantitativer Marketing-Modelle, in: ZfB, 1973, S. 723 ff.

Krüger, W., Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikthandhabung in der Unternehmung, Berlin 1972.

Kunczik, M. (Hrsg.), Führung - Theorien und Ergebnisse, Düsseldorf-Wien 1972.

Kupsch, P., Risiko und Entscheidung - Ein Beitrag zur Fundierung betriebswirtschaftlicher Grundmodelle unter dem Aspekt des Risikoverhaltens, Diss. München 1971.

Kutschker, M., Verhandlungen als Elemente eines verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmens des Investitionsgüter-Marketing, Diss. Mannheim 1972.

Landwehrmann, F., Organisationsstrukturen industrieller Großbetriebe, Köln und Opladen 1965.

Lawrence, J.R. (Hrsg.), Operational Research and the Social Sciences, London usw., 1966.

Lawrence, P.R. und Lorsch, J.W., New Management Job: The Integrator, in: HBR, Vol. 45, No. 6, 1967, S. 142 ff.

Lawrence, P.R. und Lorsch, J.W., Differentiation and Integration in Complex Organizations, in: ASQ, Vol. 12, No. 1, 1967, S. 1 ff.

Lawrence, P.R. und Lorsch, J.W., Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Homewood, Ill., 1969.

Lawrence, P.R. und Lorsch, J.W., Developing Organizations: Diagnosis and Action, Reading, Mass., 1969.

Lazer, W., Marketing Management - A Systems Perspective, New York usw., 1971.

Lazer, W. und Kelley, E.J. (Hrsg.), Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, Homewood, Ill., 1967.

Lazo, H. und Corbin, A., Die Organisation der Marketingabteilung, in: Britt, S.H. u. Boyd jr., H.W., (Hrsg.), Marketing - Management und Organisation, München 1971, S. 102 ff.

Learned, E. P. und Sproat, A. T., Organization Theory and Policy - Notes for Analysis, Homewood, Ill., 1969.

Leavitt, H. J., Organisatorische Änderungen - Strukturelle, technische und humane Ansatzpunkte, in: ZfO, 1968, S. 202 ff.

Lehmann, H., Leitungssysteme, in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., Stuttgart 1969, Sp. 928 ff.

Lehmann, H., Organisationslehre I (Entwicklung im deutschsprachigen Raum), in: HWO, Sp. 1150 ff.

Likert, R., New Patterns of Management, New York usw., 1961.

Lindblom, C. E., The Science of "Muddling Through", in: PAR, Vol. 19, 1959, S. 79 ff.

Lindblom, C. E., The Intelligence of Democracy - Decision Making through Mutual Adjustment, New York-London 1965.

Lindemann, P., Regelungstechnik, in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., Stuttgart 1969, Sp. 1441 ff.

Linnert, P., Produkt-Manager - Aufgaben und Stellung im Unternehmen, Gernsbach 1974.

Lipson, H. A. und Darling, J. R., Introduction to Marketing: An Administrative Approach, New York usw., 1971.

Little, W. I., The Integrated Management Approach to Marketing, in: JoM, Vol. 31, Apr. 1967, S. 32 ff.

Litwin, G. H. und Stringer, Jr., R. A., Motivation and Organizational Climate, Boston 1968.

Luck, D. J. und Nowak, T., Product Management - Vision Unfulfilled, in: HBR, Vol. 43, No. 3, 1965, S. 143 ff.

Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964.

Luhmann, N., Zweckbegriff und Systemrationalität - Über die Funktionen von Zwecken in sozialen Systemen, Tübingen 1968.

Luhmann, N., Soziale Kommunikation, in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., Stuttgart 1969, Sp. 831 ff.

Lukatis, I., Organisationsstrukturen und Führungsstile in Wirtschaftsunternehmen, Frankfurt a. M. 1972.

Macharzina, K., Führungstechniken im Marketing, in: Marketing Enzyklopädie, Bd. 1, München 1974, S. 775 ff.

Mahoney, T. A., Managerial Perspectives of Organizational Effectiveness, in: MS, Vol. 14, No. 2, 1967, B-S. 76 ff.

March, J. G. und Simon, H. A., Organizations, 9. Aufl., New York usw., 1967.

Mayntz, R., Die Soziologie der Organisation, Reinbek b. Hamburg 1963.

Mayntz, R., Organisationssoziologie, in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., Stuttgart 1969, Sp. 1221 ff.

McGrath, J. E., Toward a "Theory of Method" for Research on Organization, in: Cooper, W. W., Leavitt, H. J., Shelly II, M. W. (Hrsg.), New Perspectives in Organization Research, New York usw., 1964, S. 532 ff.

McGregor, D., Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf-Wien 1970.

Mechanic, D., Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations, in: ASQ, Vol. 7, Dec. 1962, S. 349 ff.

Mee, J. F., Matrix Organization, in: BH, Vol. 12, No. 3, 1969, S. 58 ff.

Meffert, H., Betriebswirtschaftliche Kosteninformationen - Ein Beitrag zur Theorie der Kostenrechnung, Wiesbaden 1968.

Meffert, H., Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, Habilitationsschrift München 1968.

Meffert, H., Zum Problem der betriebswirtschaftlichen Flexibilität, in: ZfB, 1969, S. 779 ff.

Meffert, H., Marketing, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 4, München 1971, S. 383 ff.

Meffert, H., Unternehmensziele, in: Schöttle, K. M. (Hrsg.), Jahrbuch des Marketing, Essen 1971, S. 22 ff.

Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, in: Kortzfleisch v., G. (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftlehre, Tagungsberichte des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V., Bd. 1, Berlin 1971, S. 167 ff.

Meffert, H., Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Schenk, K. E. (Hrsg.), Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Berlin 1971, S. 174 ff.

Meffert, H., Modelle des Käuferverhaltens und ihr Aussagewert für das Marketing, in: ZfgSt, 1971, S. 326 ff.

Meffert, H., Computergestützte Marketing-Informationssysteme und Marketing-Modelle, Arbeitspapiere des Instituts für Marketing der Universität Münster, Hrsg.: Meffert, H., No. 1, Münster 1973.

Meffert, H., Systemorientierte Absatztheorie, in: Tietz, B. (Hrsg.), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974, Sp. 138 ff.

Meffert, H., Absatzorganisation, in: Grochla, E. und Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 51 ff.

Meffert, H., Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzeptes, Arbeitspapiere des Instituts für Marketing der Universität Münster, Hrsg.: Meffert, H., No. 5, Münster 1974.

Meffert, H. und Mitarbeiter, Die Anwendung mathematischer Modelle im Marketing, in: Jacob, H. (Hrsg.), Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 14: Marketing und Unternehmensführung, Wiesbaden 1971, S. 93 ff.

Meier, A., Koordination in der Leitungsorganisation, in: ZfhF, NF, 1961, S. 538 ff.

Michael, M., Produktideen und "Ideenproduktion", Wiesbaden 1973.

Miller, G. A., The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information, in: PR, Vol. 63, No. 2, March 1956, S. 81 ff.

Miller, J. G., The Nature of Living Systems, in: BS, Vol. 16, 1971, S. 277 ff.

Miracle, G. E., Product Characteristics and Marketing Strategy, in: JoM, Vol. 24, Jan. 1965, S. 18 ff.

Montgomery, D. B. und Urban, G. L., Marketing Decision-Information Systems: An Emerging View, in: JoMR, Vol. 7, May 1970, S. 226 ff.

Moreno, J. L., Die Grundlagen der Soziometrie - Wege zur Neuordnung der Gesellschaft, Köln und Opladen 1954.

Moxter, A., Methodologische Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, Köln und Opladen 1957.

Myers, M. S., Conditions for Manager Motivation, in: HBR, Vol. 44, No. 1, 1966, S. 58 ff.

Neuhof, B., Die Präzisierung von Informationen über Ziele zur Steuerung betrieblicher Mittelentscheidungen, in: ZfO, 1972, S. 239 ff.

Newell, A. und Simon, H. A., Human Problem Solving, Englewood Cliffs, N. J., 1972.

Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing - Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, 7. Aufl., Berlin 1974.

Niessen, K., Strategien zur Gestaltung computer-gestützter Informationssysteme, in: ZfB, 1973, S. 711 ff.

Norman, R. A., Business Decision Making: A Phenomenological Approach, in: CMR, Vol. 10, No. 2, 1967, S. 59 ff.

Nüssel, H. A., Produkt-Management - ja oder nein? In: Plus, No. 2, 1973, S. 51 ff.

Odiorne, G. S., Management by Objectives - Führung durch Vorgabe von Zielen, München 1967.

Opp, K.-D., Verhaltenstheoretische Soziologie - Eine neue soziologische Forschungsrichtung, Reinbek b. Hamburg, 1972.

Optner, S. L., Systems Analysis for Business and Industrial Problem Solving, Englewood Cliffs, N. J., 1965.

o. V., Opas Organisation erdrückt das Marketing, in: asw, No. 7, 1973, S. 20 ff.

Perrow, C., Organizations: Organizational Goals, in: Sills, D. L. (Hrsg.), International Encyclopedia of the Social Sciences, ohne Verlagsort, Vol. 11, 1968, S. 305 ff.

Peterson, R. W., New Venture Management in a Large Company, in: HBR, Vol. 45, No. 3, 1967, S. 68 ff.

Picot, A., Grundfragen experimenteller Organisationsforschung - Ein wissenschafts- und methodentheoretischer Beitrag zur empirischen Betriebswirtschaftslehre, Diss. München 1972.

Pollay, R. W., The Structure of Executive Decisions and Decision Times, in: ASQ, Vol. 15, 1970, S. 459 ff.

Pondy, L. R., Organizational Conflict: Concepts and Models, in: ASQ, Vol. 12, No. 2, 1967, S. 296 ff.

Poth, L., Produkt-Management in der deutschen Markenartikelindustrie, Düsseldorf 1968.

Potthoff, E., Stabsstellen in der Unternehmungsorganisation, in: ZfbF, 1967, S. 685 ff.

Price, J. L., Organizational Effectiveness - An Inventory of Propositions, Homewood, Ill., 1968.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Turner, C., The Context of Organization Structures, in: ASQ, Vol. 14, 1969, S. 91 ff.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Macdonald, K. M., Turner, C., Lupton, T., A Conceptual Scheme for Organizational Analysis, in: ASQ, Vol. 8, No. 3, 1963, S. 289 ff.

Reitman, W. R., Heuristic Decision Procedures, Open Constraints, and the Structure of Ill-Defined Problems, in: Shelly II, M. W. u. Bryan, G. L. (Hrsg.), Human Judgments and Optimality, New York usw., 1964, S. 282 ff.

Risse, W., Der Begriff des Marketing und seine Stellung im System der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, 1972, S. 337 ff.

Rütschi, K., Marketing-Modelle, Systemanalyse, Formalisierung und Aufbau, Winterthur 1972.

Sanders, A. F., Psychologie der Informationsverarbeitung, Bern, Stuttgart, Wien 1971.

Sayre, W. S. und Kaufman, H., Governing New York City, New York 1960.

Seashore, S. E., Criteria of Organizational Effectiveness, in: MBR, Vol. 17, July 1965, S. 26 ff.

Seibt, C. P., Zum Teufel mit dem Team! In: Plus, No. 2, 1973, S. 38 ff.

Seiler, J. A. (Hrsg.), Systems Analysis in Organizational Behavior, Homewood, Ill., 1967.

Shepard, H. A., Innovation-Resisting and Innovation-Producing Organizations, in: JoB, Vol. 40, 1967, S. 470 ff.

Sihler, H., Brief an einen Produkt-Manager, in: Plus, No. 6, 1967, S. 21 ff.

Simon, H. A., Models of Man, New York-London 1957.

Simon, H. A., Administrative Behavior, 2. Aufl., New York 1957.

Simon, H. A, On the Concept of Organizational Goal, in: ASQ, Vol. 9, June 1964, S. 1 ff.

Simon, H. A., Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science, in: Greenwood, W. T. (Hrsg.), Management and Organizational Behavior Theories: An Interdisciplinary Approach, Cincinnati, Ohio 1965, S. 300 ff.

Simon, H. A., Perspektiven der Automation für Entscheider, Quickborn 1966.

Simon, H. A., Architektur der Komplexität, in: Kommunikation, Vol. 3, 1967, S. 55 ff.

Simon, H. A. und Simon, P., Trial and Error Search in Solving Difficult Problems: Evidence from the Game of Chess, in: BS, Vol. 7, 1962, S. 425 ff.

Smith, C. G., A Comparative Analysis of Some Conditions and Consequences of Intra-Organizational Conflict, in: ASQ, Vol. 10, No. 4, 1966, S. 504 ff.

Sweeney, D. J., Marketing: Management Technology or Social Process? In: JoM, Vol. 36, Oct. 1972, S. 3 ff.

Szyperski, N., Das Setzen von Zielen - Primäre Aufgabe der Unternehmungsleitung, in: ZfB, 1971, S. 639 ff.

Scharmann, T., Teamarbeit in der Unternehmung - Theorie und Praxis der Gruppenarbeit, Bern und Stuttgart 1972.

Schein, E. H., Organizational Psychology, Englewood Cliffs, N. J., 1965.

Schein, E. H. und Bennis, W. G., Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach, New York usw., 1965.

Schmidt, P., Matrixorganisation als geeignete Organisationsform für Mehrproduktunternehmen, in: ZfO, No. 4, 1972, S. 183 ff.

Schmidt, S. M. und Kochan, T. A., Conflict: Toward Conceptual Clarity, in: ASQ, Vol. 17, No. 3, 1972, S. 359 ff.

Schmitt, T. E., Innerorganisatorische Erwartungen - Ihre Bedeutung für die Koordination von Entscheidungen, Diss. München 1969.

Schmitt-Grohé, J., Produktinnovation - Verfahren und Organisation der Neuproduktplanung, Wiesbaden 1972.

Schneider, D. J. G., Kritische Anmerkungen zu den Anspruchsanpassungstheorien, in: ZfO, 1971, S. 351 ff.

Schneider, D. J. G., Systemtheoretisch orientierte Betriebswirtschaftslehre? - Ein Diskussionsbeitrag, in: ZfB, 1974, S. 53 ff.

Schneider, J., Projektmanagement beim Marketing von Investitionsgütern - Makro- und Mikroanalyse einer Führungsposition auf der Basis der Rollentheorie, Diss. Mannheim 1973.

Schröder, H. J., Projekt-Management - Eine Führungskonzeption für außergewöhnliche Vorhaben, Wiesbaden 1970.

Schulz, R., Kaufentscheidungsprozesse des Konsumenten, Wiesbaden 1972.

Schütte, M., Das große Männleinlaufen, in: MM, No. 7, 1972, S. 74 f.

Stachowiak, H., Kybernetik, in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., Stuttgart, 1969, Sp. 909 ff.

Staehle, W. H., Organisation und Führung sozio-technischer Systeme - Grundlagen einer Situationstheorie, Stuttgart 1973.

Staerkle, R., Stabsstellen in der industriellen Unternehmung, Bern 1961.

Stedry, A., Budgetary Control: A Behavioral Approach, in: Alexis, M. u. Wilson, C. Z. (Hrsg.), Organizational Decision Making, Englewood Cliffs, N. J., 1967, S. 403 ff.

Steffenhagen, H., Konflikt und Koordination in Distributionssystemen - Ansätze einer verhaltenswissenschaftlichen Gleichgewichtsanalyse, Diss. Münster 1972.

Stern, M. E., Marketing Planung - Eine System-Analyse, 2. Aufl., Berlin 1969.

Stogdill, R. M., Dimensions of Organization Theory, in: Thompson, J. D. (Hrsg.), Approaches to Organizational Design, Pittburgh, Penns., 1966, S. 1 ff.

Strasser, H., Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966.

Stratmann, H.-G., Die Kriterien der Leistungswirksamkeit im Rahmen der Gestaltung betriebswirtschaftlicher Organisationen, Diss. München 1968.

Tannenbaum, R. und Davis, S. A., Values, Man, and Organizations, in: IMR, Vol. 10, No. 2, 1969, S. 67 ff.

Tannenbaum, R. und Schmidt, W. H., How to Choose a Leadership Pattern, in: HBR, Vol. 51, June 1973, S. 162 ff.

Teichmann, H., Die Bestimmung der optimalen Information, in: ZfB, 1971, S. 744 ff.

Terreberry, S., The Evolution of Organizational Environments, in: ASQ, Vol. 12, No. 4, 1968, S. 590 ff.

Thibaut, J. W. und Kelley, H. H., The Social Psychology of Groups, New York 1959.

Thiele, L.-D., Konflikte im Entscheidungsprozeß der Unternehmungsorganisation, Diss. München 1968.

Thomas, E.J. und Biddle, B.J., The Nature and History of Role Theory, in: Biddle, B.J. u. Thomas, E.J. (Hrsg.), Role Theory: Concepts and Research, New York usw., 1966, S. 3 ff.

Thompson, J.D. (Hrsg.), Approaches to Organizational Design, Pittsburg, Penns., 1966.

Thompson, J.D., Organizations in Action, New York usw., 1967.

Thompson, J.D. und McEwen, W.J., Organizational Goals and Environment: Goal-Setting as an Interaction Process, in: ASR, Vol. 23, 1958, S. 23 ff.

Thummel, D., Entwicklung einer Konzeption zur Bestimmung des langfristig-strategischen Marketing-Mix, Bern und Stuttgart 1972.

Tillmann, R., Jr., Committees on Trial, in: HBR, Vol. 38, No. 3, 1960, S. 6 ff.

Timmermann, M., Matrix-Management, in: IO, 40. Jg., No. 7, 1971, S. 315 ff.

Toffler, A., Der Zukunftsschock, Bern-München-Wien 1970.

Trauth, P.J., Das Verhältnis von Linien- zu Stabsstellen, in: Schnaufer, E. u. Agthe, K. (Hrsg.), Organisation, TFB-Handbuchreihe, 1. Bd., Berlin-Baden-Baden 1961, S. 289 ff.

Trebesch, K., Das Linie-Stab-Prinzip: Managen wie die Preußen, in: MM, No. 5, 1972, S. 60 ff.

Trebesch, K. und Jäger, D., Analyse der Bedeutung und Verteilung von Status-Symbolen in bürokratischen Organisationen, in: Kommunikation, 7. Jg., 1971, S. 139 ff.

Triandis, H.C., Notes on the Design of Organizations, in: Thompson, J.D. (Hrsg.), Approaches to Organizational Design, Pittsburgh, Penns., 1966, S. 57 ff.

Türk, K., Gruppenentscheidungen - Sozialpsychologische Aspekte der Organisation kollektiver Entscheidungsprozesse, in: ZfB, No. 4, 1973, S. 295 ff.

Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System - Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, 2. Aufl., Bern 1970.

Ulrich, H., Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfleisch v., G. (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre - Tagungsberichte des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Bd. 1, Berlin 1971, S. 43 ff.

Verheyen, H., Das Prinzip der Suboptimierung - Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, Diss. München 1968.

Votaw, D., What Do We Believe About Power? In: CMR, Vol. 8, No. 4, 1966, S. 71 ff.

Wagner, H., Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb, Wiesbaden 1966.

Wagner, H., Zum Problem der Zielfunktion in einer operationalen Theorie der betrieblichen Kapitaldisposition, Habilitationsschrift Münster 1970.

Wahl, A.K., Die Kapitalbudgetierung in Organisationen, Diss. München 1970.

Walker, A.H. und Lorsch, J.W., Organizational Choice: Product vs. Function, in: HBR, Vol. 46, No. 6, 1968, S. 129 ff.

Walton, R.E., Theory of Conflict in Lateral Organizational Relationships, in: Lawrence, J.R. (Hrsg.), Operational Research and the Social Sciences, London usw., 1966, S. 409 ff.

Walton, R.E. und Dutton, M.J., The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review, in: ASQ, Vol. 14, No. 1, 1969, S. 73 ff.

Walton, R.E. und McKersie, R.B., A Behavioral Theory of Labor Negotiations - An Analysis of a Social Interaction System, New York usw., 1965.

Warner, W.K. und Havens, A.E., Goal Displacement and the Intangibility of Organizational Goals, in: ASQ, Vol. 12, No. 4, 1968, S. 539 ff.

Weber, H., Funktionsorientierte und produktorientierte Organisation der industriellen Unternehmung, in: ZfB, 1968, S. 587 ff.

Weber, W., Das Identifikationsphänomen und seine Bedeutung als Determinante menschlichen Verhaltens in Organisationen, Diss. Mannheim 1971.

Wegner, G., Systemanalyse, in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., Stuttgart 1969, Sp. 1610 ff.

Weick, K.E., The Social Psychology of Organizing, Reading, Mass., 1969.

Wickesberg, A.K. und Cronin, T.C., Management by Task Force, in: HBR, Vol. 40, Nov. 1962, S. 111 ff.

Wiener, N., Mensch und Menschmaschine, Frankfurt 1952.

Wild, B., Zur Problematik betriebswirtschaftlicher Entscheidungskriterien, in: BFuP, No. 2, 1969, S. 65 ff.

Wild, J., Product Management - Ziele, Kompetenzen und Arbeitstechniken des Produktmanagers, München 1972.

Wildavsky, A., The Politics of the Budgetary Process, Boston-Toronto 1964.

Wildavsky, A. und Hammond, A., Comprehensive Versus Incremental Budgeting in the Department of Agriculture, in: ASQ, Vol. 10, 1965/66, S. 321 ff.

Willis, R.H., Making Better Use of the Nonconformist, in: PA, Vol. 28, No. 1, 1965, S. 6 ff.

Witte, E., Die Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: ZfbF, 1968, S. 581 ff.

Witte, E., Ablauforganisation, in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., Stuttgart 1969, Sp. 20 ff.

Witte, E., Entscheidungsprozesse, in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., Stuttgart 1969, Sp. 497 ff.

Witte, E., Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Tübingen 1972.

Witte, E., Organisation für Innovationsentscheidungen - Das Promotoren-Modell, Göttingen 1973.

Woodward, J., Industrial Organization - Theory and Practice, London 1965.

Wurst, S., Das Entscheidungskollegium - Ein Beitrag zur Theorie der kollektiven Entscheidungsfindung in der Unternehmung, Diss. München 1967.

Zand, D. E., Trust and Managerial Problem Solving, in: ASQ, Vol. 17, No. 2, 1972, S. 229 ff.

Zander, A. und Wolfe, D., Administrative Rewards and Coordination among Committee Members, in: ASQ, Vol. 9, June 1964, S. 50 ff.

Zepf, G., Der Prozeß der Zielbildung in Unternehmungen aus verhaltenstheoretischer Sicht, in: ZfO, 1970, S. 71 ff.

Ziegler, H., Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung - Ein organisationssoziologischer Beitrag zur Theorie der betrieblichen Organisation, Stuttgart 1970.

Ziegler, R., Kommunikationsstruktur und Leistung sozialer Systeme, Meisenheim/Glan 1968.

Ziegler, R., Informale Organisation, in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., Stuttgart 1969, Sp. 1094 ff.

Zimmermann, K., Die Projektgruppe als Organisationsform zur Lösung komplexer Aufgaben, in: ZfO, 1970, S. 45 ff.

LEBENSLAUF

Geburtsdatum und -ort:	29. April 1940, Düsseldorf
Staatsangehörigkeit:	deutsch
Eltern:	Kaufmann Hans Heynen und Helene Heynen, geb. Kaschel
Schulen:	1946 - 1950 Städtische Volksschule Neuß
	1950 - 1957 Quirinus-Gymnasium Neuß und E. Kalkuhl-Gymnasium Oberkassel/Bonn; Obersekundareife
	1957 - 1958 Höhere Handelsschule Neuß
Kaufm. Lehre:	1958 - 1960 Minhorst & Schultes, Krefeld; Kaufmannsgehilfenprüfung (Industrie)
Praktikum:	1960 - 1961 Elterl. Unternehmen, Wäscherei & Chem. Reinigung Carl Heynen, Neuß
Fachschulen:	1961 - 1962 Textil-Ingenieurschule Krefeld; Abschluß: Wäschereitechniker
	1962 - 1965 Höhere Wirtschaftsfachschule Mönchengladbach; Abschluß: Betriebswirt (grad.); Hochschulreife: 24. 2. 1965
Hochschule:	SS 1966 - WS 1970/71 Universität Münster, Betriebswirtschaftslehre; Diplomexamen: 15. 4. 1971
Tätigkeit nach dem Diplomexamen:	Neben der Promotion zeitweilige Mitarbeit in einer Steuerberater-Praxis; Beratungstätigkeit in der Grundstücksverwaltung Carl Heynen, Neuß
	Ab 1. 1. 1975 WP - Assistent in der Revisions- und Treuhandgesellschaft Dr. Rätsch & Co. GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft - Steuerberatungsgesellschaft, Düsseldorf